

Collana diretta da
S. Bellomo, D. Mezzacapo,
A. Preteroti, M.Y. Sánchez-Urán Azaña.

**NETWORK: RETI D'IMPRESE,
LIBERTÀ D'INIZIATIVA
ECONOMICA E TUTELA DEL
LAVORO**

a cura di
Ilario ALVINO e Lucio IMBERTI

AMBIENTEDIRITTO EDITORE

COLLANA DI DIRITTO DEL LAVORO

NETWORK: RETI D'IMPRESE, LIBERTÀ D'INIZIATIVA ECONOMICA E TUTELA DEL LAVORO a cura di Ilario ALVINO e Lucio IMBERTI

NUMERO SPECIALE 1/2026

COLLANA DI DIRITTO DEL LAVORO
Labour law editorial series - Coll. Int. ISSN: 9770197495621

Questo volume è stato sottoposto a referaggio

Comitato di Direzione:

*Bellomo Stefano, Mezzacapo Domenico, Preteroti Antonio, Sánchez-Urán Azaña María
Yolanda*

Comitato Scientifico:

*Alvino Ilario, Cairoli Stefano, Ciucciiovino Silvia, Ferraro Fabrizio, Maresca Arturo, Ponte
Flavio, Sánchez Trigueros Carmen, Valente Lucia*

GRUPPO EDITORIALE AMBIENTEDIRITTO

Prefisso Editore ISBN 978-88-3360

<https://www.ambientediritto.net>

<https://www.ambientediritto.it>

NetWork: reti d'impresa, libertà d'iniziativa economica e tutela del lavoro

Collana di Diritto del Lavoro diretta da:

S. Bellomo - D. Mezzacapo - A. Preteroti - M. Y. Sánchez-Urán Azaña

NETWORK: RETI D'IMPRESE, LIBERTÀ D'INIZIATIVA ECONOMICA E TUTELA DEL LAVORO

Numero Speciale 1/2026

A cura di

Ilario Alvino e Lucio Imberti

AMBIENTEDIRITTO - EDITORE

AmbienteDiritto.it - ISSN 1974 - 9562 - Numero speciale 1/2026

Copyright © 2026 AMBIENTEDIRITTO - EDITORE
Tutti i diritti riservati.

Codice **ISBN** vol. cartaceo: **978-88-3360-017-8**
Codice **ISSN** della rivista: **1974-9562**
Collana Diritto del Lavoro: 9770 1974-9562
Rivista AD - Numero speciale: **1/2026**

Copyright AD - AMBIENTEDIRITTO EDITORE - (Prefisso Editore ISBN 978-88-3360)
- Editore: Fulvio Conti Guglia - C.F.: CNTFLV64H26L308W - P.IVA 02601280833 - Cod.
Un. 66OZKW1 - Via Filangieri, 19 - 98078 Tortorici ME - (C.C. REA): 182841 - Mob. +39
3383702058 - info (at) ambientediritto.it – AD – Reg. Trib. Patti - n. 197 del 19/07/2006 -
R.O.C. n. 44135.

Rivista Giuridica AMBIENTEDIRITTO.IT - ISSN 1974-9562 - (BarCode 9 771974 956204)
è riconosciuta ed inserita nell'Area 12 - (Classe A) - Riviste Scientifiche Giuridiche.
ANVUR: Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca
(D.P.R. n.76/2010). Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR); Autovalutazione, Valu-
tazione periodica, Accreditamento (AVA); Abilitazione Scientifica Nazionale (ASN). Reper-
torio del Foro Italiano Abbr. www.ambientediritto.it. - Catalogo (CINECA) - Codice rivista:
E197807 - (Codice DoGi:) 9080 - Archivio Collettivo Nazionale dei Periodici ((ACNP)) Co-
dice rivista PT03461393 - Catalogo Nazionale Periodici ((CNP)) Codice Dewey 344.04 -
Catalogo internazionale (ROAD), patrocinato dall'UNESCO.

INTRODUZIONE

Il volume raccoglie i risultati della ricerca PRIN 2022 «NetWork: Reti di imprese e sostegno all'occupazione», dedicata all'analisi delle forme di aggregazione tra imprese e dei loro effetti sull'organizzazione del lavoro.

Muovendo dal contratto di rete e dalle più ampie dinamiche di collaborazione inter-imprenditoriale, i contributi indagano l'ambivalenza delle reti d'impresa: da un lato, strumenti capaci di favorire innovazione, crescita, accesso condiviso a competenze, mercati e tecnologie; dall'altro, possibili veicoli di frammentazione produttiva, elusione delle responsabilità datoriali e compressione delle tutele dei lavoratori.

Attraverso un approccio interdisciplinare, il volume esamina i profili giuridici, organizzativi e applicativi dell'aggregazione imprenditoriale, soffermandosi su codatorialità, distacco, responsabilità solidale, salute e sicurezza, contratti collettivi applicabili, gestione delle crisi e pratiche abusive emerse nella giurisprudenza e nella prassi amministrativa.

Ne emerge una riflessione complessiva sulle condizioni che consentono alle reti di imprese di operare come modello fisiologico e virtuoso di cooperazione, capace di sostenere la competitività del sistema produttivo, senza sacrificare ed anzi favorendo un incremento dell'occupazione e della qualità del lavoro, nonché l'effettività delle tutele.

Indice generale

Introduzione	V
Fisiologia e patologia dell'aggregazione tra imprese.....	
Ilario Alvino - Lucio Imberti	2
SEZIONE I	
<i>Profili giuridici e organizzativi</i>	12
Reti d'impresa e sostegno dell'occupazione.....	
Maurizio Del Conte	14
L'aggregazione tra imprese come forma organizzativa: un modello virtuoso?.....	
Edoardo Della Torre	38
Il contratto di rete a supporto dell'aggregazione e come strumento di prevenzione e regolazione delle crisi d'impresa.....	
Alessandra Zanardo	54
Contratto di rete e rapporto di lavoro.....	
Federica Corbo	80
Organizzazioni complesse e distacco dei lavoratori.....	
Flavia Schiavetti	108
Catene di appalti privati e contratti collettivi applicabili.....	
Domenico Mezzacapo	128
La tecnica della responsabilità solidale.....	
Beatrice Rossilli	144
Organizzazioni complesse e tutela della sicurezza.....	
Matteo Verzaro	168
SEZIONE II	
<i>Le evidenze empiriche della collaborazione inter-imprenditoriale tra impieghi virtuosi e pratiche abusive</i>	180
Esempi virtuosi e tendenze delle reti d'impresa.....	
Carlo La Rotonda	182
L'abuso del contratto di rete nella giurisprudenza e nella prassi amministrativa.....	
Mario Pagano	202
Informazioni sui curatori	220
<i>Opere pubblicate nella collana - Diritto del Lavoro</i>	222

FISIOLOGIA E PATOLOGIA DELL'AGGREGAZIONE TRA IMPRESE

*Inter-Firm Aggregation between Virtuous Cooperation and Pathological Practices*¹

ILARIO ALVINO - LUCIO IMBERTI

*Ordinario di diritto del lavoro della Sapienza Università di Roma
Ordinario di diritto del lavoro dell'Università di Bergamo*

Abstract [It]: Il contributo analizza i risultati della ricerca PRIN 2022 «*NetWork: Reti di imprese e sostegno all'occupazione*», dedicata allo studio delle aggregazioni tra imprese. La ricerca evidenzia la natura ambivalente delle reti d'impresa, capaci sia di favorire innovazione, crescita e occupazione, sia di agevolare fenomeni di frammentazione produttiva e sfruttamento del lavoro. Il saggio distingue tra forme fisiologiche e patologiche di integrazione imprenditoriale, approfondendo il ruolo della codatorialità, della responsabilità solidale e degli strumenti di *governance* delle filiere. Le riflessioni conclusive sottolineano l'esigenza di rafforzare gli strumenti di prevenzione, monitoraggio e responsabilizzazione delle imprese nelle organizzazioni produttive complesse.

Abstract [En]: *This article presents the main findings of the PRIN 2022 project «NetWork: Business Networks and Employment Support», focused on inter-firm aggregation. The research highlights the ambivalent nature of business networks, which may foster innovation, growth and employment, but may also facilitate productive fragmentation and labour exploitation. The contribution distinguishes between virtuous and pathological forms of inter-organizational integration, examining co-employment, joint liability and supply-chain governance mechanisms. It concludes by emphasizing the need for stronger preventive, monitoring and accountability tools within complex production systems.*

Parole chiave: Reti di imprese, Filiere produttive, Codatorialità, Sfruttamento del lavoro

Keywords: *Business Networks, Supply Chains, Co-employment, Joint Liability, Labour Exploitation*

SOMMARIO: **1.** Il punto di partenza della ricerca. - **2.** I risultati raggiunti. - **3.** Le domande ancora aperte a successive analisi.

¹ Il saggio è stato sviluppato nell'ambito del progetto di ricerca PRIN 2022 - *NetWork - Business networks and employment support* (Coordinatore nazionale: prof. Ilario Alvino, coordinatore dell'unità dell'Università di Bergamo: prof. Lucio Imberti) ed è frutto di una riflessione comune degli autori che hanno redatto congiuntamente tutti i paragrafi. Con i fondi della medesima ricerca è stata finanziata la pubblicazione di questo numero speciale della Rivista.

1. Il punto di partenza della ricerca

I saggi raccolti in questo numero speciale della rivista *Ambiente Diritto* sono stati sviluppati all'interno della ricerca intitolata «NetWork: Reti di imprese e sostegno all'occupazione», finanziata dal bando PRIN 2022.

La ricerca è stata condotta dalle unità costituite presso la Sapienza Università di Roma (coordinata dal *Principal Investigator*, prof. Ilario Alvino) e presso l'Università di Bergamo (coordinata dal prof. Lucio Imberti). Allo sviluppo di alcuni profili di indagine hanno contribuito anche la Scuola Nazionale dell'Amministrazione, la Guardia di Finanza e l'Ispettorato Nazionale del Lavoro, che sono stati coinvolti dai coordinatori scientifici in occasioni di approfondimento operativo e di divulgazione dei risultati elaborati.

Molto importante è stato altresì il contributo fornito da RetImpresa, agenzia di Confindustria, la cui missione istituzionale è quella di supportare le imprese che vogliano aggregarsi per la realizzazione di progetti imprenditoriali comuni avvalendosi dello strumento del contratto di rete.

Il punto di partenza della ricerca è stato costituito dall'obiettivo di affrontare in modo organico e innovativo lo studio del fenomeno delle reti di imprese nella prospettiva specifica di ricostruire (e progettare) gli strumenti che le imprese possono utilizzare per sfruttare l'aggregazione imprenditoriale.

La domanda dalla quale l'indagine ha preso le mosse era quella di approfondire se la creazione di rapporti stabili di collaborazione tra imprese giuridicamente ed economicamente autonome possa costituire un volano per la crescita occupazionale o valere quale percorso utile a favorire la crescita, l'aggiornamento e la ristrutturazione delle competenze professionali dei lavoratori nel contesto contemporaneo investito dalle trasformazioni dovute alla transizione digitale, ecologica e energetica. L'idea era, inoltre, quella di valutare se l'aggregazione possa valere quale metodo utile a fronteggiare situazioni di dissesto economico e finanziario, anche in un'ottica di salvaguardia dell'occupazione.

L'opportunità di muoversi lungo il percorso indicato è stata sostenuta dalle rilevazioni dell'ISTAT, le quali continuano a confermare, di anno in anno, come il tessuto produttivo italiano sia costituito per una sua parte rilevante da imprese piccole e piccolissime, che impiegano alle proprie dipendenze meno di 9 dipendenti.

È noto, peraltro, come la media e piccola imprenditoria costituisca, in molti settori, un segmento di eccellenza della produzione nazionale, offrendo al mercato prodotti e servizi di elevata qualità, in molti casi oggetto di una significativa esportazione verso paesi stranieri.

Peraltro, le realtà imprenditoriali richiamate operano spesso sulla base di rapporti di collaborazione stabile con altre imprese, essendo frequentemente inserite all'interno di filiere produttive e di catene del valore di dimensione transnazionale. In questi casi, la produzione è organizzata sulla base di rapporti contrattuali duraturi, che possono dar luogo a forme di integrazione delle strutture di intensità variabile, nelle quali le imprese capofila o i diversi nodi della rete possono esercitare una capacità di incidere e condizionare l'operato degli altri nodi.

Nei contesti organizzativi ed economici appena richiamati, il legislatore italiano, anche sulla scorta delle sollecitazioni provenienti dalle istituzioni europee, ha negli scorsi decenni previsto diversi strumenti volti a stimolare i processi di aggregazione imprenditoriale, allo scopo di favorire la crescita delle imprese e lo sviluppo dell'economia in generale.

Oggetto principale di attenzione e di analisi è stato il contratto di rete, varato, com'è noto, nel 2009, proprio allo scopo di incentivare e sostenere i processi di integrazione tra imprese di dimensioni piccole e piccolissime. Strumento tanto più importante, nella prospettiva della ricerca, poiché integrato, nel 2013, dall'introduzione di una disciplina destinata ad agevolare la mobilità del personale all'interno della rete, allo scopo di accrescere l'efficacia del coordinamento delle attività delle diverse imprese.

Alcune ricerche empiriche hanno confermato come le imprese siano molto interessate ad utilizzare gli strumenti che facilitano la circolazione dei lavoratori nella rete, ma che le stesse lamentano una scarsa chiarezza delle disposizioni di riferimento.

Tale mancanza di chiarezza ha sollecitato il gruppo di ricerca ad approfondire la ricostruzione teorica della nozione di codatorialità e della disciplina di riferimento, al fine di fornire gli strumenti concettuali necessari a consentire l'impiego di tale importante strumento da parte degli operatori.

Si è ritenuto che questa riflessione potesse essere utile anche considerando l'aggregazione imprenditoriale come una strada da perseguire per fronteggiare situazioni di crisi e di dissesto economico e finanziario, oltre che per investire nel rinnovamento e nell'aggiornamento delle competenze professionali dei lavoratori reso necessario dagli effetti della rivoluzione digitale in corso.

2. I risultati raggiunti

La ricerca ha consentito di verificare come i fenomeni di aggregazione tra imprese costituiscano una realtà assai più articolata e complessa di quanto inizialmente ipotizzato. L'analisi empirica, il confronto con gli operatori istituzionali

e l'esame delle prassi applicative hanno infatti fatto emergere l'esistenza di una profonda dicotomia tra forme fisiologiche e forme patologiche di integrazione imprenditoriale.

Da un lato, la ricerca ha confermato come l'aggregazione rappresenti uno strumento particolarmente efficace per consentire alle imprese, soprattutto di piccole e medie dimensioni, di sviluppare progetti imprenditoriali che difficilmente potrebbero essere realizzati individualmente (ed a cui, in alcuni casi, si pensi agli appalti di rilevanti dimensioni, queste imprese possono candidarsi solo e proprio in virtù dell'appartenenza ad una rete). In questa prospettiva, la rete d'impresa si è rivelata un modello organizzativo capace di favorire l'accesso condiviso a risorse, competenze, mercati e tecnologie, consentendo alle imprese di superare i limiti derivanti dalla ridotta dimensione organizzativa e finanziaria.

Dall'altro lato, la ricerca ha evidenziato come gli stessi strumenti giuridici concepiti per favorire la cooperazione tra imprese possano essere utilizzati in modo distorto. L'approfondimento sviluppato sulle indagini condotte dalla Guardia di Finanza, dall'Ispettorato Nazionale del Lavoro e dalla Procura della Repubblica di Milano ha infatti consentito di rilevare l'esistenza di casi nei quali i contratti di rete (come pure altri strumenti di collaborazione imprenditoriale) vengono impiegati non per perseguire un autentico progetto comune, bensì per governare processi di frammentazione produttiva orientati alla riduzione del costo del lavoro, all'elusione delle responsabilità datoriali e, nei casi più gravi, alla realizzazione di fenomeni di sfruttamento lavorativo.

In questa seconda ipotesi, la rete d'impresa è solo la forma giuridica apparente di cui, in realtà, si valgono alcuni individui per realizzare guadagni non sempre leciti. Al riguardo è comunque opportuno precisare che tale fenomeno deve essere inquadrato in una più generale tendenza - ricorrente in sostanza in Italia ogniqualvolta è stata riconosciuta una legislazione di favore a determinati soggetti giuridici (si pensi alle annose vicende della, vera e falsa, cooperazione) o a specifiche categorie di imprenditori (è il caso dei fondi per l'imprenditoria «giovanile» o «femminile») o ancora in ragione del luogo ove si prevede di creare impresa (a titolo esemplificativo, si possono citare i finanziamenti per l'imprenditoria nel Meridione ovvero in «aree economicamente depresse») -, per cui anche in questo caso si registra la coesistenza tra reti serie ed organizzate e reti «di comodo».

L'emersione di questa duplice anima dell'aggregazione imprenditoriale ha progressivamente indotto il gruppo di ricerca a differenziare il percorso originariamente programmato, sviluppando due distinti filoni di indagine. Il primo è stato dedicato all'approfondimento delle forme patologiche di integrazione tra

imprese e dei fenomeni di sfruttamento del lavoro che possono manifestarsi nelle filiere produttive e nelle organizzazioni economiche frammentate. I risultati di tale attività sono confluiti nel volume curato da I. Alvino e O. Razzolini, *Caporalato e sfruttamento del lavoro nelle filiere. Analisi interdisciplinare a partire dalle indagini della Procura della Repubblica di Milano*, pubblicato nella collana dei Quaderni della Fondazione Giacomo Brodolini², nel quale sono stati analizzati i modelli organizzativi che favoriscono l'emersione di situazioni di sfruttamento, le tecniche investigative sviluppate dalle autorità pubbliche e gli strumenti giuridici utilizzati per contrastare tali fenomeni.

Il secondo filone di ricerca, i cui risultati sono raccolti nel presente numero speciale di *Ambiente Diritto*, ha invece concentrato l'attenzione sui profili fisiologici dell'aggregazione imprenditoriale, con l'obiettivo di comprendere se e a quali condizioni le reti di imprese possano costituire un modello organizzativo virtuoso, capace di generare benefici per le imprese, per i lavoratori e per il sistema economico nel suo complesso.

I contributi qui pubblicati restituiscono un quadro multidisciplinare del fenomeno. Una prima linea di riflessione ha riguardato il significato organizzativo dell'aggregazione tra imprese e le condizioni che ne favoriscono il funzionamento virtuoso. In questa prospettiva, le reti sono state analizzate come forme organizzative autonome, collocate in uno spazio intermedio tra mercato e gerarchia, capaci di consentire alle imprese di condividere risorse e competenze mantenendo la propria autonomia giuridica e imprenditoriale. L'indagine ha altresì evidenziato come il successo dei processi aggregativi dipenda dalla qualità della governance, dall'intensità delle relazioni collaborative e dalla capacità di costruire meccanismi efficaci di coordinamento tra i diversi soggetti coinvolti.

Una seconda area di ricerca ha approfondito il rapporto tra reti di imprese e occupazione. Da questo punto di vista, l'aggregazione è stata ricostruita come possibile strumento di miglioramento del funzionamento del mercato del lavoro, in grado di ridurre le asimmetrie informative, sostenere la formazione professionale, facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e favorire la circolazione delle competenze all'interno di mercati del lavoro reticolari. Particolare attenzione è stata dedicata alla possibilità di utilizzare le reti per sostenere processi di aggiornamento professionale e di riconversione delle competenze richiesti dalle trasformazioni tecnologiche, digitali ed ambientali.

Un ulteriore risultato della ricerca riguarda la funzione che l'aggregazione imprenditoriale può svolgere nella prevenzione e nella gestione delle situazioni di

² Il Volume è disponibile in *open access* anche sul sito internet della Fondazione Brodolini.

crisi. Le analisi sviluppate hanno infatti evidenziato come il contratto di rete, originariamente concepito quale strumento volto ad accrescere la capacità innovativa e la competitività delle imprese partecipanti, possa assolvere anche ad una funzione di rafforzamento della resilienza delle organizzazioni produttive. La condivisione di risorse materiali e immateriali, la possibilità di sviluppare strategie comuni, l'accesso a competenze specialistiche e la costruzione di meccanismi di cooperazione stabile consentono infatti alle imprese aderenti di affrontare con maggiore efficacia situazioni di squilibrio economico-finanziario e processi di trasformazione dei mercati. In tale prospettiva, il contratto di rete emerge come uno strumento capace non soltanto di sostenere la crescita delle imprese, ma anche di contribuire alla prevenzione dell'insolvenza e alla salvaguardia della continuità aziendale e dei livelli occupazionali, confermando la crescente rilevanza delle forme collaborative nel quadro delle moderne politiche di regolazione della crisi d'impresa.

Un ulteriore nucleo di contributi si è concentrato sugli strumenti lavoristici che consentono di gestire il lavoro nelle organizzazioni imprenditoriali complesse. In questa prospettiva, sono stati approfonditi il contratto di rete, la codatorialità e il distacco, evidenziandone le potenzialità come strumenti di condivisione delle risorse umane tra imprese accomunate da un progetto produttivo unitario. Le analisi svolte hanno consentito di chiarire numerosi profili interpretativi che continuano a caratterizzare tali istituti, contribuendo alla costruzione di una più solida teoria del rapporto di lavoro nelle organizzazioni policentriche.

La ricerca ha inoltre affrontato il tema delle tecniche di tutela dei lavoratori nelle organizzazioni frammentate. In tale ambito sono stati esaminati il ruolo della responsabilità solidale quale strumento di redistribuzione delle responsabilità connesse all'impiego indiretto del lavoro, la disciplina della salute e sicurezza nei contesti caratterizzati dalla compresenza di lavoratori appartenenti a imprese diverse e le recenti evoluzioni normative volte a contrastare fenomeni di dumping contrattuale nelle catene di appalto.

Infine, particolare rilievo hanno assunto le testimonianze provenienti dall'esperienza applicativa delle reti di imprese. L'analisi di numerosi casi concreti ha consentito di verificare come il contratto di rete abbia trovato impiego in una pluralità di settori produttivi, favorendo processi di innovazione, internazionalizzazione, qualificazione professionale e sviluppo competitivo delle piccole e medie imprese. Tali esperienze confermano che l'aggregazione può costituire una risposta efficace alle sfide poste dalla crescente complessità dei mercati e dalla necessità di coniugare competitività, innovazione e qualità del lavoro. Al tempo stesso, la ricerca ha mostrato come la cooperazione organizzata tra

imprese possa rappresentare uno strumento utile a rafforzare la capacità di adattamento delle organizzazioni produttive rispetto ai cambiamenti tecnologici, ambientali e di mercato, contribuendo a prevenire situazioni di crisi e a preservare il patrimonio produttivo e occupazionale. La rete si conferma, pertanto, se correttamente e virtuosamente utilizzata con le finalità e le modalità previste dalla normativa, non soltanto quale modello di crescita, ma anche quale possibile strumento di sostenibilità economica e organizzativa delle imprese.

3. Le domande ancora aperte a successive analisi

Nel loro insieme, i risultati della ricerca mostrano come l'aggregazione tra imprese non possa essere considerata né un fenomeno intrinsecamente virtuoso, né una realtà necessariamente problematica. Essa rappresenta piuttosto una forma organizzativa ambivalente, le cui conseguenze dipendono dalle finalità perseguite, dalle modalità di *governance* adottate e dagli strumenti giuridici utilizzati per disciplinarne il funzionamento.

Le medesime tecniche organizzative che consentono alle imprese di condividere risorse, competenze e capacità produttive possono infatti essere utilizzate sia per perseguire obiettivi di innovazione, crescita e sviluppo occupazionale, sia per frammentare artificiosamente l'organizzazione dell'impresa e disperdere le responsabilità derivanti dall'impiego del lavoro.

Da questa constatazione discende una prima e fondamentale domanda di ricerca a cui si è cercato di dare risposta: quali sono gli elementi che consentono di distinguere le forme fisiologiche di integrazione imprenditoriale da quelle patologiche? In altri termini, quali caratteristiche devono possedere le organizzazioni economiche complesse affinché l'aggregazione rappresenti un autentico progetto di cooperazione tra imprese e non si trasformi, invece, in uno strumento volto a trasferire rischi, costi e responsabilità sui soggetti economicamente più deboli della filiera?

Le riflessioni sviluppate nel corso della ricerca suggeriscono che il tema non possa essere affrontato esclusivamente attraverso il tradizionale apparato repressivo fondato sui controlli ispettivi e sulle sanzioni. Appare, infatti, sempre più evidente la necessità di elaborare modelli di *governance* delle organizzazioni complesse capaci di coinvolgere una pluralità di soggetti nella prevenzione delle irregolarità e nella tutela del lavoro.

In questa prospettiva, una prima linea di sviluppo riguarda il problema della distribuzione delle responsabilità all'interno delle organizzazioni economiche complesse. L'ordinamento conosce già strumenti che si muovono in tale direzione.

Tra questi assume un ruolo centrale la responsabilità solidale del committente, progressivamente estesa dal legislatore e dalla giurisprudenza ben oltre le tradizionali ipotesi di appalto, proprio allo scopo di contrastare i rischi derivanti dalla dissociazione tra utilizzazione della prestazione lavorativa e titolarità formale del rapporto di lavoro. L'esperienza applicativa mostra tuttavia come tale tecnica, pur rappresentando un presidio fondamentale di tutela, non sempre si sia dimostrata sufficiente a prevenire l'insorgere di fenomeni patologici nelle filiere produttive, intervenendo prevalentemente quando la violazione si è già verificata e il danno ai lavoratori (e agli enti previdenziali e fiscali) si è ormai prodotto.

Parallelamente, si è progressivamente affermata una diversa logica regolativa, fondata non soltanto sulla responsabilità per le conseguenze dell'illecito, ma anche sulla responsabilizzazione preventiva dei soggetti che occupano le posizioni centrali della rete organizzativa. In tale direzione si muovono sia i modelli di responsabilità sociale dell'impresa e di due *diligence* sviluppati negli ultimi anni a livello nazionale ed europeo, sia le più recenti strategie di contrasto allo sfruttamento del lavoro sperimentate dalla Procura della Repubblica di Milano nell'ambito delle indagini che hanno interessato importanti filiere produttive. In entrambi i casi emerge l'idea che l'impresa committente o capofila, proprio in ragione del potere economico e organizzativo che esercita sulla filiera, debba assumere un ruolo attivo nella vigilanza sul comportamento dei fornitori e dei subfornitori, adottando adeguati sistemi di controllo, monitoraggio e prevenzione, come pure debba prevedere - in caso di accertati illeciti lungo la filiera - «piani rimediali» volti al positivo e stabile superamento delle situazioni di irregolarità di varia natura registratesi.

Si tratta di una prospettiva che apre interrogativi di particolare interesse teorico e pratico. Le trasformazioni dell'organizzazione produttiva sembrano infatti richiedere un progressivo passaggio da modelli di responsabilità fondati esclusivamente sulla repressione *ex post* delle violazioni a modelli maggiormente orientati alla prevenzione del rischio organizzativo e su un efficace e costante monitoraggio della filiera, quali che siano gli strumenti giuridici con i quali si realizzano forme di integrazione e/o collaborazione tra imprese. Ciò induce a interrogarsi sulla possibilità di costruire forme di responsabilità condivisa capaci di coinvolgere, in misura proporzionata al ruolo svolto nella filiera, tutti i soggetti che traggono beneficio dall'attività produttiva e che dispongono di strumenti idonei a prevenire l'insorgenza di fenomeni di sfruttamento o di elusione delle tutele lavoristiche.

Una seconda prospettiva di ricerca riguarda il possibile impiego delle tecnologie digitali come strumenti di prevenzione dei fenomeni patologici. Le innovazioni tecnologiche rendono oggi concretamente ipotizzabile la costruzione di sistemi di

monitoraggio e attestazione in tempo reale del rispetto delle principali regole poste a tutela del lavoro. L'interconnessione delle banche dati pubbliche e private, l'utilizzo di sistemi digitali di tracciabilità e lo sviluppo di strumenti tecnologici dedicati potrebbero consentire di verificare in modo continuo l'adempimento degli obblighi retributivi, contributivi e assicurativi e, non da ultimo, fiscali lungo l'intera filiera produttiva, favorendo l'emersione tempestiva delle situazioni di rischio e riducendo gli spazi entro i quali possono svilupparsi fenomeni di sfruttamento del lavoro.

Strettamente collegata a tale prospettiva appare la possibilità di introdurre e valorizzare meccanismi di certificazione della regolarità degli operatori economici. In un contesto caratterizzato dalla crescente complessità delle catene del valore, la disponibilità di sistemi affidabili di certificazione potrebbe contribuire a rendere trasparente il comportamento delle imprese, favorendo la selezione degli operatori maggiormente affidabili e incentivando l'adozione di modelli organizzativi rispettosi dei diritti dei lavoratori. In questa prospettiva, la certificazione potrebbe assumere una funzione non soltanto premiale, ma anche preventiva, contribuendo a orientare le scelte dei committenti, degli investitori e degli altri soggetti coinvolti nella filiera.

Più in generale, la ricerca pone l'esigenza di riflettere sul possibile passaggio da un modello di tutela prevalentemente fondato sulla repressione delle violazioni - che, peraltro, anche quando si realizza, sembra attualmente evidenziare un basso livello di efficacia concreta sia nella tutela delle condizioni dei lavoratori, sia nel recupero del gettito contributivo e fiscale frequentemente eluso, sia ancora nella capacità di contribuire ad una concorrenza leale tra imprese che operano nello stesso mercato - ad un modello capace di valorizzare maggiormente la prevenzione, la trasparenza e la responsabilizzazione degli attori economici. Le organizzazioni produttive contemporanee e la corretta e naturale competizione tra le stesse, infatti, sembrano richiedere strumenti regolativi capaci di operare non soltanto dopo che la violazione si è verificata (e dopo che il soggetto più spregiudicato ha spesso già realizzato e consolidato i risultati della condotta illecita, mettendo «fuori mercato» il *competitor* rispettoso delle regole), ma anche e soprattutto prima che essa possa manifestarsi.

Le questioni appena richiamate delineano un ulteriore programma di ricerca che appare oggi tanto necessario quanto urgente. Se il contratto di rete e le altre forme di aggregazione imprenditoriale rappresentano uno degli strumenti attraverso i quali il sistema produttivo italiano tenta di affrontare le sfide della competizione globale, della transizione digitale e della sostenibilità economica, diventa essenziale comprendere come valorizzarne le potenzialità senza consentire che la complessità organizzativa si trasformi in una forma di irresponsabilità organizzata. È

probabilmente in questa tensione tra cooperazione e responsabilità, tra integrazione produttiva e tutela del lavoro, che si collocano alcune delle più importanti sfide che il diritto del lavoro, il diritto dell'impresa e le politiche pubbliche di regolazione dei mercati saranno chiamati ad affrontare nei prossimi anni.

SEZIONE I

PROFILI GIURIDICI E ORGANIZZATIVI

RETI D'IMPRESA E SOSTEGNO DELL'OCCUPAZIONE

Business networks and employment support

MAURIZIO DEL CONTE

Ordinario di diritto del lavoro dell'Università Bocconi

Abstract [It]: Il saggio analizza il ruolo delle reti d'impresa come strumenti di sostegno all'occupazione e di miglioramento del funzionamento del mercato del lavoro italiano, caratterizzato da frammentazione produttiva e disallineamento tra domanda e offerta di competenze. Attraverso l'esame del contratto di rete, della codatorialità e del distacco reticolare, il contributo evidenzia come l'aggregazione tra imprese possa favorire politiche attive del lavoro più efficaci, investimenti condivisi nella formazione professionale e percorsi di mobilità lavorativa funzionali alla riduzione dello *skill mismatch*. Le reti vengono inoltre ricostruite come infrastrutture organizzative capaci di ridurre le asimmetrie informative, rafforzare la stabilità occupazionale e promuovere forme innovative di relazioni industriali. Ne emerge una lettura delle reti d'impresa quali strumenti di *governance* del lavoro e di valorizzazione del capitale umano nelle economie frammentate.

Abstract [En]: *The essay examines the role of business networks as instruments for supporting employment and improving the functioning of the Italian labour market, which is characterized by productive fragmentation and mismatches between labour demand and supply. Through an analysis of network contracts, co-employment arrangements and network-based secondment, the article highlights how inter-firm cooperation can foster more effective active labour market policies, shared investments in vocational training and labour mobility pathways aimed at reducing skill mismatches. Business networks are also reconstructed as organizational infrastructures capable of reducing information asymmetries, strengthening employment stability and promoting innovative forms of industrial relations. The essay ultimately portrays business networks as governance tools for labour organization and human capital enhancement within fragmented economies.*

Parole chiave: Reti d'impresa, Codatorialità, Politiche attive del lavoro, Formazione professionale, *Skill mismatch*

Keywords: *Business networks, Co-employment, Active labour market policies, Vocational training, Skill mismatch*

SOMMARIO: **1.** Introduzione: il mercato del lavoro italiano tra frammentazione produttiva e disallineamento domanda-offerta. - **2.** Fondamento normativo del contratto di rete. - **3.** Reti d'impresa e politiche attive del lavoro nel paradigma del mercato interno reticolare. - **3.1.** Le reti come piattaforme territoriali per le politiche

attive. - **4.** La rete come infrastruttura per la formazione professionale e la riduzione dello *skill mismatch*. - **4.1.** La formazione *on the job* attraverso la mobilità intrareticolare. - **4.2.** La certificazione delle competenze. - **5.** Asimmetrie informative nel mercato del lavoro e orientamento professionale: il ruolo delle reti d'impresa. - **6.** Dalla discontinuità alla stabilità: i riflessi dell'aggregazione di imprese sulla composizione del lavoro. - **7.** La legittimazione delle reti come interlocutori istituzionali e sindacali. - **8.** Conclusioni.

1. Introduzione: il mercato del lavoro italiano tra frammentazione produttiva e disallineamento domanda-offerta.

Il mercato del lavoro italiano si distingue per una serie di caratteristiche strutturali che incidono negativamente sulla fluidità e la coerenza dell'incrocio tra domanda e offerta delle professionalità. Tra i fattori più problematici spicca la frammentazione del tessuto produttivo, caratterizzato da oltre il 95% delle imprese con meno di 10 dipendenti¹. Una composizione così pulviscolare incide profondamente sui meccanismi di allocazione della forza lavoro, generando una serie di fenomeni patologici che minano l'efficienza complessiva del sistema sotto diversi profili. In primo luogo, la dimensione ridotta delle imprese comporta un aumento dei costi di ricerca e selezione del personale, che grava in modo particolarmente pesante sulle organizzazioni prive di strutture dedicate alla gestione delle risorse umane. Le asimmetrie informative tra datori di lavoro e lavoratori si accentuano, rendendo difficoltoso l'allineamento tra competenze disponibili e fabbisogni produttivi. In secondo luogo, le piccole dimensioni aziendali limitano la capacità di offrire percorsi di carriera strutturati, piani formativi di medio-lungo periodo e investimenti significativi in competenze specifiche, soprattutto quando il fabbisogno occupazionale si presenta discontinuo o altamente specializzato. Secondo l'indagine *Excelsior* di Unioncamere-Ministero del lavoro e delle politiche sociali², le imprese italiane hanno dichiarato difficoltà di reperimento per oltre il 45% delle assunzioni previste, pari in termini assoluti a circa 2,5 milioni di posizioni. Il problema del disallineamento tra competenze domandate e offerte non riguarda esclusivamente le qualifiche più elevate: la difficoltà di reperimento

¹ Si veda il rapporto ISTAT Imprese del 2024.

² Il Sistema Informativo *Excelsior* è un progetto promosso da Unioncamere in collaborazione con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e con l'Unione Europea. Realizzato a partire dal 1997, ha l'obiettivo di monitorare le prospettive occupazionali e i fabbisogni professionali, formativi e di competenze espressi dalle imprese italiane. Si veda excelsior.unioncamere.net

interessa trasversalmente operai specializzati, professioni tecniche, e professioni a competenze elevate, evidenziando come il *mismatch* attraversi l'intero spettro occupazionale.

Sul versante dell'offerta di lavoro, i lavoratori - e in particolare le categorie più fragili quali i giovani in cerca di prima occupazione, le donne, i disoccupati di lunga durata e i profili professionali maturi in fase di transizione - incontrano barriere significative nell'accesso a informazioni affidabili sulle opportunità occupazionali disponibili, nella certificazione trasparente delle proprie competenze e nella costruzione di percorsi professionali coerenti. Il tasso di disoccupazione giovanile, che in Italia supera il 20%, risulta superiore di oltre 10 punti percentuali rispetto alla media europea³, evidenziando le difficoltà strutturali di inserimento lavorativo delle nuove generazioni.

In tale scenario problematico, le politiche attive del lavoro rappresentano uno strumento fondamentale per migliorare il funzionamento del mercato del lavoro, favorire l'occupabilità dei lavoratori e sostenere le transizioni professionali. Tuttavia, l'efficacia di tali politiche in Italia è stata storicamente limitata anche a causa della frammentazione istituzionale tra diversi livelli di governo, della scarsa integrazione tra servizi pubblici e privati, delle difficoltà di coordinamento con le politiche formative e, soprattutto, la distanza tra gli interventi pubblici e i fabbisogni effettivi espressi dal tessuto produttivo territoriale. È in questo contesto che il contratto di rete può diventare un generatore di valore aggiunto per il funzionamento del mercato del lavoro. L'aggregazione reticolare, infatti, consente a più imprese di cooperare stabilmente su obiettivi comuni, costruendo un perimetro di coordinamento nel quale può collocarsi anche la gestione condivisa e integrata delle risorse umane.

2. Fondamento normativo del contratto di rete.

Non è questa la sede per una trattazione sistematica del contratto di rete⁴. Valga

³ Si veda ISTAT, mercato del lavoro.

⁴ Per una trattazione fonditica dell'istituto e delle sue implicazioni nei rapporti di lavoro si veda I. ALVINO, *Il lavoro nelle reti di imprese: profili giuridici*, Giuffrè, Milano, 2014. Si veda anche M. MOCELLA, *Reti d'impresa e rapporti di lavoro*, ESI, Napoli, 2018; M.G. GRECO, *Il rapporto di lavoro nell'impresa multidatoriale*, Giappichelli, Torino, 2017; L. DI SALVATORE, *Reti di imprese, mercato del lavoro e territori*, FrancoAngeli, Milano, 2024; T. TREU (a cura di), *Contratto di rete. Trasformazione del lavoro e reti di imprese*, Wolters Kluwer, Milano, 2015; T. TREU, *Trasformazioni delle imprese: reti di imprese e regolazione del lavoro*, in *Merc. conc. reg.*, 2012, n. 1, pp. 9 ss.; A. PERULLI, *Gruppi di imprese, reti di imprese e codatorialità. Una prospettiva comparativa*, in *Riv. giur. lav.*, 2013, n. 1; F.

quindi un semplice richiamo ai passaggi normativi fondamentali. L'introduzione del contratto di rete risale al decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5, convertito con modificazioni nella legge 9 aprile 2009, n. 33, in un contesto di politica industriale dichiaratamente orientato a rafforzare la competitività delle piccole e medie imprese mediante forme innovative di cooperazione organizzata. La definizione legislativa, contenuta nell'art. 3, comma 4-*ter*, del d.l. n. 5/2009, enfatizza lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la capacità innovativa e la competitività sul mercato delle imprese aderenti, attraverso la collaborazione in ambiti predeterminati e lo scambio di informazioni o prestazioni. La norma configura il contratto di rete come uno strumento flessibile, adattabile a molteplici esigenze collaborative, caratterizzato dalla centralità del programma comune quale elemento distintivo rispetto ad altre forme contrattuali di collaborazione inter-impresitoriale. Sul piano sistematico, il contratto di rete si colloca in una posizione intermedia tra mercato e gerarchia, secondo la nota tassonomia formulata dalla teoria economico-organizzativa⁵. Non costituisce mera fornitura tra imprese indipendenti, nella quale ciascun soggetto persegue esclusivamente i propri obiettivi attraverso transazioni puntuali e occasionali, ma neppure integrazione verticale attraverso acquisizioni o fusioni che comportano la perdita dell'autonomia giuridica e organizzativa. Piuttosto, il contratto di rete richiede la definizione di un programma comune verificabile, sufficientemente articolato e concreto, idoneo a

CAFAGGI, *Il governo della rete: modelli organizzativi del coordinamento inter-impresitoriale*, in F. CAFAGGI (a cura di), *Reti di imprese tra regolazione e norme sociali. Nuove sfide per diritto ed economia*, il Mulino, Bologna, 2004, pp. 57 ss.; F. CAFAGGI-P. IAMICELI-G.D. MOSCO (a cura di), *Il contratto di rete per la crescita delle imprese*, Giuffrè, Milano, 2012; M.T. CARINCI (a cura di), *Dall'impresa a rete alle reti d'impresa. Scelte organizzative e diritto del lavoro*, Giuffrè, Milano, 2015; L. CORAZZA, *Verso un diritto del lavoro per le reti di imprese?*, in W. SANGUINETI Raymond-J.B. VIVERO SERRANO, *La construcción del Derecho del Trabajo de las redes empresariales*, Comares, Granada, 2019, pp. 405 ss.; L. CORAZZA-R. ROMEI (a cura di), *Diritto del lavoro in trasformazione*, il Mulino, Bologna, 2014; F. FILÌ, *La governance del contratto di rete: organo comune e codatorialità*, in T. TREU (a cura di), *Contratto di rete*, op. cit., pp. 108 ss.; G. RECCHIA, *Contratto di rete e disciplina dei rapporti di lavoro. Titolarità dell'obbligazione e imputazione della responsabilità*, in *Dir. rel. ind.*, 2019, n. 1, pp. 165-183; V. MAIO-M. SEPE (a cura di), *Profili giuridici ed economici della contrattazione di rete*, il Mulino, Bologna, 2016; M. AIMO-D. IZZI (a cura di), *Decentramento produttivo ed esternalizzazioni nell'era dell'impresa a rete: note introduttive*, Utet, Torino, 2014; G. ZILIO Grandi-M. BIASI (a cura di), *Contratto di rete e diritto del lavoro*, CEDAM, Padova, 2014.

⁵ L'attività di impresa fuoriesce dai limiti giuridico-organizzativi formali della singola impresa e l'organizzazione «viene ricollocata entro una più vasta rete di rapporti economici e sociali». Si passa dal castello alla rete: cfr. F. BUTERA, *Il castello e la rete. Impresa, organizzazioni e professioni nell'Europa degli anni '90*, FrancoAngeli, Milano, 1997, p. 55.

distinguere le reti autentiche da costruzioni meramente strumentali prive di sostanza economico-organizzativa. La *ratio legis* rimane dunque riconducibile all'idea di una "infrastruttura contrattuale" flessibile, capace di sostenere progetti condivisi di medio-lungo periodo senza imporre integrazioni societarie che potrebbero risultare eccessivamente onerose o inadeguate rispetto alle specificità delle piccole e medie imprese italiane.

Sotto il profilo degli effetti sui rapporti di lavoro, particolarmente significativo è il riconoscimento della "codatorialità"⁶ all'interno dell'organizzazione reticolare,

⁶ Sulla codatorialità, a partire dalla trasformazione dell'impresa nella sua veste di soggetto del rapporto di lavoro si vedano I. ALVINO-C. LA ROTONDA, *Contratto di rete e codatorialità: il lavoro come fattore di aggregazione e crescita delle medie, piccole e microimprese*, in *Sinapsi*, 2022, n. 3, pp. 50 ss.; I. ALVINO, *La condivisione delle prestazioni di lavoro tra imprese stipulanti il contratto di rete*, in *Labor*, 2018, n. 5, p. 517 ss.; V. SPEZIALE, *Il datore di lavoro nell'impresa integrata*, in *Giornale dir. lav. e relazioni ind.*, 2010, n. 125, pp. 1-86; L. CORAZZA, *Reti di imprese e nozione di datore di lavoro*, in AA.VV., *Scritti per la Costituzione del Dipartimento Giuridico dell'Università del Molise*, AGR Editrice, Campobasso, 2012, pp. 249 ss.; L. NOGLER, *Mono e multi-datorialità tra debito e garanzie patrimoniali dei crediti di lavoro*, in *Arg. dir. lav.*, 2018, n. 3, pp. 639 ss.; A. PERULLI, *Contratto di rete, distacco, codatorialità, assunzioni in agricoltura*, in L. FIORILLO-A. PERULLI (a cura di), *La riforma del mercato del lavoro*, Giappichelli, Torino, 2014, pp. 463 ss.; M.T. CARINCI, *Introduzione. Il concetto di datore di lavoro alla luce del sistema: la codatorialità e il rapporto con il divieto di interposizione*, in Id. (a cura di), *Dall'impresa a rete alle reti d'impresa*, cit., pp. 8 ss.; M. ESPOSITO, *Lavoro externalizzato, articolazioni dell'impresa e codatorialità*, in M. ESPOSITO-L. GAETA-R. SANTUCCI-A. VISCOMI-A. ZOPPOLI-L. ZOPPOLI (a cura di), *Mercato, contratto e rapporti di lavoro*, Giappichelli, Torino, 2015, pp. 357 ss.; O. RAZZOLINI, *Contitolarità del rapporto di lavoro nel gruppo caratterizzato da «unicità di impresa»*, in *Giornale dir. lav. e relazioni ind.*, 2009, n. 2, pp. 263 ss.; Id., *Il problema dell'individuazione del datore di lavoro nei gruppi di imprese al vaglio della Corte di giustizia. Verso un'idea di codatorialità?*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2011, pp. 1287-1294; Id., *Impresa di gruppo, interesse di gruppo e codatorialità nell'era della flexicurity*, in *Riv. giur. lav.*, 2013, n. 1, pp. 29 ss.; G. DE Simone, *Confini dell'impresa, esercizio dei poteri, responsabilità nei gruppi e nelle reti*, in AA.VV., *Studi in memoria di Mario Giovanni Garofalo*, Tomo I, Cacucci, Bari, 2015, pp. 273 ss.; O. MAZZOTTA, *Gruppi di imprese, codatorialità e subordinazione*, in *Riv. giur. lav.*, 2013, p. 19 ss.; V. PINTO, *Profili critici della teoria della codatorialità nei rapporti di lavoro*, in *Riv. giur. lav.*, 2013, n. 1, pp. 55 ss.; M. BIASI, *Reti di impresa e diritto del lavoro - codatorialità e assunzione congiunta nelle reti di imprese*, in *Giur. it.*, 2017, n. 6, pp. 1466 ss. Più in generale, sulla ridefinizione della figura del datore di lavoro, si veda M. BARBERA, *Trasformazioni della figura del datore di lavoro e flessibilizzazione delle regole del diritto*, in *Giornale dir. lav. e relazioni ind.*, 2010, n. 126, pp. 203-255; S. CIUCCIOVINO, *Il rapporto di lavoro nel mercato: la frattura del rapporto binario lavoratore/datore di lavoro*, in L. CORAZZA-R. ROMEI (a cura di), *Diritto del lavoro in trasformazione*, il Mulino, Bologna, 2014, pp. 159 ss.; D. GAROFALO, *Lavoro, impresa e trasformazioni organizzative*, in AA.VV., *Frammentazione organizzativa e lavoro: rapporti individuali e collettivi. Atti delle*

che assume così le caratteristiche di un contesto, giuridicamente rilevante, di allocazione e gestione del lavoro, superando l'impostazione tradizionale che identificava nell'impresa individuale l'unico soggetto legittimato a esercitare i poteri datoriali. Il legislatore ha così riconosciuto che la rete non è mera sommatoria di imprese indipendenti, ma può configurarsi anche come spazio organizzativo integrato nel quale diviene possibile e legittima una gestione condivisa delle risorse umane, purché tale gestione sia coerente con il programma comune e rispetti le garanzie fondamentali dei lavoratori. Tale possibilità costituisce una deroga significativa al principio tradizionale dell'unicità del datore di lavoro, secondo cui il rapporto di lavoro subordinato intercorre necessariamente tra un singolo lavoratore e un singolo datore di lavoro identificato. La codatorialità è espressamente condizionata alla circostanza che la modalità sia prevista nel contratto di rete e sia funzionale all'attuazione del programma comune, evitando così utilizzi opportunistici volti unicamente a eludere tutele o vincoli dimensionali.

Sul piano organizzativo, la codatorialità consente di perseguire molteplici finalità strategiche. In primo luogo, permette di creare posizioni lavorative a tempo pieno laddove la singola impresa disponga solamente di fabbisogni occupazionali parziali o discontinui. In secondo luogo, consente di condividere professionalità altamente specialistiche che risulterebbero troppo costose per un singolo datore di lavoro. In terzo luogo, la codatorialità può facilitare la gestione mutualistica delle eccedenze temporanee di personale, evitando licenziamenti quando un'impresa attraversa una fase di contrazione produttiva ma altre imprese della rete hanno invece necessità di incrementare il personale. Infine, la codatorialità può aprire porte di ingresso nel mercato del lavoro per categorie svantaggiate, consentendo l'assunzione condivisa di soggetti che necessitano di percorsi gradualmente di inserimento lavorativo. La codatorialità può inoltre ridurre significativamente il *turnover* e contribuire alla stabilità occupazionale, soprattutto quando consente di trasformare rapporti precari o discontinui in contratti stabili a tempo indeterminato.

Di particolare interesse è il comma 4-ter dell'art. 30 d.lgs. n. 276/2003, il quale stabilisce una presunzione assoluta di sussistenza dell'interesse del distaccante quando il distacco avvenga tra imprese legate da contratto di rete e sia finalizzato all'attuazione del programma comune previsto dal contratto stesso. Tale semplificazione costituisce una deroga significativa alla disciplina generale del distacco, la quale richiede che il distacco sia giustificato da un interesse del distaccante apprezzabile e concreto, dimostrabile caso per caso. Il legislatore ha riconosciuto che la scelta consapevole e volontaria delle imprese di collaborare

giornate di studio di diritto del lavoro. Cassino, 18-19 maggio 2017, Giuffrè, Milano, 2018.

stabilmente per un programma condiviso implica, per ciò stesso, che ciascuna di esse tragga vantaggio dall'apporto del lavoratore distaccato all'attuazione del programma comune, anche se la prestazione lavorativa è resa fisicamente presso altra impresa facente parte della rete⁷.

Il distacco nel contratto di rete si presta a molteplici utilizzi funzionali alla gestione integrata delle risorse umane. Può consentire l'acquisizione di competenze complementari attraverso esperienze professionalizzanti presso diverse imprese della rete, arricchendo il bagaglio professionale del lavoratore e favorendo la circolazione di competenze informali e pratiche organizzative. Può servire a fronteggiare temporanei squilibri nei fabbisogni occupazionali, permettendo a un'impresa di cedere temporaneamente personale in esubero a un'altra impresa della rete che invece necessita di incrementare l'organico. Può facilitare trasferimenti di competenze specialistiche da un'impresa all'altra, favorendo processi di innovazione e miglioramento organizzativo. La presunzione assoluta operante a favore delle reti ha reso lo strumento del distacco immediatamente applicabile e largamente utilizzato.

3. Reti d'impresa e politiche attive del lavoro nel paradigma del mercato interno reticolare.

La teoria dei mercati interni del lavoro, elaborata originariamente da DOERINGER E PIORE⁸ negli anni Settanta, descrive sistemi organizzativi all'interno dei quali l'allocazione della manodopera è governata non dalle dinamiche del mercato esterno, bensì da regole amministrative interne, percorsi di carriera strutturati e predeterminati e meccanismi di formazione specifica orientati alle esigenze produttive dell'organizzazione. Nel mercato interno, i lavoratori sono protetti dalle fluttuazioni della domanda esterna e possono sviluppare competenze specificamente indirizzate a soddisfare la domanda di quel mercato attraverso investimenti formativi mirati, mentre l'impresa beneficia della stabilità della forza lavoro e

⁷ Sul distacco tra imprese in rete cfr. I. ALVINO, Requisiti di liceità del distacco nelle organizzazioni complesse: un nuovo modo di concepire la gestione del personale (Nota a Cass. 21.4.2016, n. 8068), in *Riv. it. dir. lav.*, 2016, n. 4, pp. 757 ss.; V. CAGNIN, *Il distacco infra-gruppo alla luce delle novità sul contratto di rete*, in M.T. CARINCI (a cura di), *Dall'impresa a rete alle reti d'impresa. Scelte organizzative e diritto del lavoro*, Giuffrè, Milano, 2015, pp. 273 ss.; M.G. GRECO, *Distacco e codatorialità nelle reti di impresa*, in *Arg. dir. lav.*, 2014, n. 2, p. 380.

⁸ P.B. DOERINGER-M.J. PIORE, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath, Lexington (Mass.), 1971.

dell'accumulo di capitale umano specializzato⁹. Trasposto nel contesto delle reti d'impresa, questo concetto assume un significato innovativo e peculiare: l'unità organizzativa rilevante non è più la singola impresa, bensì l'insieme coordinato delle imprese retiste, che nel loro complesso costituiscono un *pool* integrato di posizioni lavorative, competenze disponibili e fabbisogni produttivi nel quale la mobilità intersettoriale dei lavoratori tra i diversi nodi della rete è governata da regole condivise e finalizzata all'ottimizzazione complessiva del sistema.

Il mercato interno reticolare configura dunque un quasi-mercato regolato, capace di coniugare flessibilità allocativa e continuità occupazionale in modo virtuoso. Le reti possono offrire vantaggi congiunti tanto alle imprese quanto ai lavoratori. Per le imprese, l'accesso a un bacino più ampio e diversificato di competenze professionali disponibili nella rete consente di fronteggiare picchi di domanda o esigenze specialistiche temporanee senza dover ricorrere al mercato esterno; la condivisione dei costi formativi tra più soggetti permette investimenti in capitale umano altrimenti preclusi alle singole PMI; la gestione flessibile e coordinata della domanda di lavoro consente di assorbire fluttuazioni cicliche riducendo il ricorso a licenziamenti o contratti precari. Per i lavoratori, la rete offre maggiore varietà di esperienze professionali e possibilità di arricchimento del proprio bagaglio di competenze, moltiplica le opportunità di apprendimento formale e informale attraverso la mobilità inter aziendale, garantisce maggiore continuità occupazionale rispetto al mercato esterno frammentato¹⁰, amplia le prospettive di carriera e di sviluppo professionale rispetto a quanto possibile nella singola piccola impresa¹¹.

La mobilità governata all'interno della rete può tradursi in una dinamica di flessibilità virtuosa. Anziché espellere e reclutare ciclicamente lavoratori dal mercato esterno in funzione delle oscillazioni della domanda, la rete può gestire internamente la ricomposizione delle competenze attraverso percorsi di formazione, riqualificazione e mobilità inter aziendale. Il mercato interno reticolare costituisce così un modello organizzativo potenzialmente capace di conciliare le esigenze di competitività delle imprese con le aspettative di qualità del lavoro e sviluppo professionale dei lavoratori.

⁹ Cfr. TREU T., *Trasformazioni delle imprese*, cit., p. 20.

¹⁰ Secondo l'efficace espressione di CORAZZA L., *Verso un diritto del lavoro per le reti di imprese*, cit., p. 416, nelle reti di imprese si crea "una rete (!) di protezione nei confronti della disoccupazione".

¹¹ Cfr. I. ALVINO, *Contratto di rete e diritto del lavoro: un bilancio delle funzioni e delle potenzialità del contratto di rete a otto anni dal varo del distacco semplificato e della codatorialità*, in *Lav. Dir. Eur.*, 2021, III, pp. 1 ss.

3.1. Le reti come piattaforme territoriali per le politiche attive.

Le reti d'impresa possono assumere un ruolo strategico per la connessione tra l'azione pubblica di sostegno all'occupazione e le esigenze concrete espresse dal tessuto produttivo locale, rendendo le politiche attive del lavoro più mirate, efficaci e rispondenti ai fabbisogni del territorio. La rete, infatti, opera come aggregatore di fabbisogni occupazionali che altrimenti rimarrebbero dispersi e invisibili a livello di singola piccola impresa. Attraverso la programmazione condivisa del fabbisogno di competenze e la definizione dei profili professionali ricercati, la rete rende esplicita e quantificabile una domanda di lavoro che, se frammentata nell'universo delle micro-impresе, difficilmente potrebbe essere intercettata dai servizi pubblici per l'impiego. L'aggregazione reticolare consente inoltre di programmare interventi formativi su scala sufficientemente ampia da giustificare investimenti significativi, realizzando economie di scala e offrendo maggiori garanzie di effettiva collocazione occupazionale al termine dei percorsi formativi.

Sul piano operativo, l'integrazione tra reti d'impresa e politiche attive del lavoro può realizzarsi attraverso diverse modalità di collaborazione. Le convenzioni tra reti e servizi pubblici per l'impiego possono definire impegni reciproci in termini di pre-selezione e inserimento di candidati, con la rete che si impegna ad assumere un numero predefinito di lavoratori e il centro per l'impiego che realizza le fasi di orientamento, selezione e accompagnamento. La partecipazione a programmi regionali o nazionali di politiche attive con progetti integrati specificamente rivolti a categorie vulnerabili (giovani NEET, disoccupati di lunga durata, lavoratori over 50, persone con disabilità) consente di accedere a finanziamenti pubblici e costruire percorsi personalizzati di inserimento. La collaborazione strutturata con enti bilaterali e fondi interprofessionali permette di integrare le risorse destinate alla formazione continua con quelle delle politiche attive, costruendo percorsi che combinano aggiornamento professionale e transizioni occupazionali. A questo proposito è da segnalare l'iniziativa degli enti bilaterali interprofessionali che hanno creato fondi per la formazione continua appositamente destinati alle reti di impresa, a condizione che sia prevista nel contratto di rete la responsabilità solidale di tutti gli aderenti nei confronti del fondo.

La massa critica prodotta dall'aggregazione reticolare facilita inoltre l'analisi previsionale dei fabbisogni professionali e formativi. Mentre una singola microimpresa difficilmente può sviluppare competenze di pianificazione strategica delle risorse umane, una rete che aggrega le imprese può consentire l'investimento in strumenti di *skill forecasting*, mappatura delle competenze disponibili e *gap analysis* rispetto ai fabbisogni emergenti. Ciò consente di anticipare le

trasformazioni tecnologiche e organizzative, progettando per tempo i necessari interventi di riqualificazione e riconversione professionale. La co-progettazione di percorsi formativi tra reti, servizi per l'impiego ed enti formativi accreditati può permettere di costruire una filiera integrata della formazione, nella quale gli obiettivi didattici sono definiti congiuntamente dalle parti sulla base dei fabbisogni reali, i contenuti formativi sono progettati ad hoc e gli sbocchi occupazionali sono predefiniti contrattualmente, riducendo significativamente il rischio di skill mismatch e disoccupazione intellettuale.

4. La rete come infrastruttura per la formazione professionale e la riduzione dello skill mismatch.

Le piccole e medie imprese incontrano sistematiche difficoltà nell'investire adeguatamente in capitale umano, generando un sotto-investimento formativo strutturale che penalizza tanto la competitività delle imprese quanto l'occupabilità dei lavoratori. Molteplici fattori concorrono a determinare questa situazione critica. In primo luogo, le dimensioni ridotte non consentono di ammortizzare i costi fissi dell'organizzazione di attività formative strutturate. La retribuzione di formatori qualificati, l'allestimento di aule, l'acquisto di materiali didattici e i costi di coordinamento rappresentano investimenti significativi che risultano proporzionalmente più onerosi per le micro-imprese rispetto alle grandi organizzazioni.

In secondo luogo, i rischi di esternalità negative sono particolarmente elevati per le piccole imprese. Le competenze generali e trasferibili acquisite dai lavoratori attraverso la formazione possono essere facilmente portate presso altre imprese in caso di mobilità occupazionale, sicché l'impresa formatrice rischia di non recuperare l'investimento sostenuto qualora il lavoratore formato decida di cambiare datore di lavoro. Questo rischio è particolarmente sentito nelle PMI, dove i tassi di *turnover* sono mediamente più elevati rispetto alle grandi imprese e dove i meccanismi di fidelizzazione del personale (quali percorsi di carriera strutturati, benefit aziendali, *welfare* integrativo) sono meno sviluppati. Questo problema di appropriabilità dei benefici formativi conduce a un sotto-investimento poiché ciascuna impresa preferisce non investire in formazione generale per evitare di finanziare la formazione di lavoratori che potrebbero poi essere assunti dai concorrenti.

In terzo luogo, le piccole imprese spesso non dispongono delle competenze manageriali e organizzative necessarie per progettare, implementare e valutare efficacemente interventi formativi strutturati. L'analisi dei fabbisogni formativi, la progettazione didattica, la selezione di enti formativi qualificati, il monitoraggio

dell'apprendimento e la valutazione dei risultati richiedono competenze specialistiche che raramente sono presenti nelle micro e piccole imprese, dove le funzioni di gestione del personale sono tipicamente assorbite dall'imprenditore o da figure amministrative prive di specifica preparazione. La carenza di competenze specialistiche si traduce frequentemente in interventi formativi improvvisati, poco efficaci e scarsamente integrati con le strategie aziendali.

I dati empirici confermano pienamente questa diagnosi teorica. Secondo l'indagine *Continuing Vocational Training Survey* condotta da Eurostat¹², nel 2020 solo il 35% delle PMI italiane con meno di 50 dipendenti ha offerto ai propri lavoratori attività di formazione professionale continua, contro una media europea del 58% e percentuali significativamente più elevate in paesi come Germania (72%), Francia (68%) e Svezia (81%). Il divario si accentua ulteriormente se si considerano le micro-imprese con meno di 10 dipendenti, dove la percentuale scende al 18%. Anche l'intensità della formazione risulta sensibilmente inferiore: mentre nelle grandi imprese italiane i lavoratori ricevono mediamente 24 ore di formazione all'anno, nelle PMI la media si attesta sulle 11 ore, valore ampiamente insufficiente per garantire un aggiornamento professionale adeguato in un contesto di rapida trasformazione tecnologica e organizzativa.

È in questo contesto problematico¹³ che l'aggregazione reticolare può svolgere un ruolo strategico nel superare i vincoli strutturali che limitano gli investimenti formativi delle PMI. Le reti d'impresa, infatti, consentono di realizzare economie di scala¹⁴ significative nella progettazione ed erogazione di attività formative, ripartendo i costi fissi tra le imprese aderenti e raggiungendo numeri di partecipanti sufficienti per giustificare investimenti in formazione di qualità. Le economie di scala riguardano non solo i costi diretti di erogazione, ma anche i costi di progettazione e coordinamento: una singola analisi dei fabbisogni formativi condotta a livello di rete risulta molto più efficiente rispetto a decine di analisi frammentate condotte dalle singole imprese.

L'aggregazione reticolare consente inoltre di ridurre significativamente i rischi di

¹² In ec.europa.eu, sezione Eurostat.

¹³ Per una critica dello stato dell'arte della formazione professionale e una proposta su come progettare e costruire, nel nostro paese, un sistema di formazione professionale di massa, si rinvia a R. CAPPETTA-M. DEL Conte, *Formarsi tutti, formarsi sempre. Un sistema di formazione di massa per la qualità e la produttività dei lavori*, in *Riv. dir. pol. ec.*, 2023, n. 1, pp. 89-114.

¹⁴ Un sistema di formazione diffuso per essere efficace deve avere una scala rilevante. Cfr. L.F. KATZ-J. ROTH-R. HENDRA-K. SCHABERG, *Why Do Sectoral Employment Programs Work? Lessons from WorkAdvance*, in *Journal of Labor Economics*, 2022, n. 40 (S1), p. 249.

esternalità negative attraverso meccanismi di condivisione e mutualizzazione. Quando più imprese investono congiuntamente nella formazione di un pool comune di lavoratori, il rischio che l'investimento vada perduto a causa della mobilità occupazionale si riduce sensibilmente in quanto l'investimento formativo rimane comunque all'interno del sistema e continua a generare benefici per la rete nel suo complesso. Si crea così un mercato interno del lavoro nel quale la mobilità interaziendale non distrugge, ma anzi valorizza, il capitale umano accumulato, trasformando un rischio individuale per ciascuna impresa in un'opportunità collettiva per l'intero network. Questo meccanismo di internalizzazione delle esternalità costituisce uno dei principali vantaggi comparati delle reti rispetto alle imprese isolate.

4.1. La formazione *on the job* attraverso la mobilità intrareticolare.

Accanto alla formazione d'aula tradizionale, le reti d'impresa offrono opportunità particolarmente preziose per la formazione *on the job*, intesa come apprendimento che avviene direttamente nei contesti produttivi attraverso l'osservazione, la pratica guidata e l'interazione con colleghi più esperti.

La formazione professionale non può prescindere dalle imprese in cui il lavoro accade e in cui deve accadere anche la formazione al lavoro. L'adulto occupato spende all'interno del contesto lavorativo in media otto ore al giorno. Se la persona è nel contesto lavorativo per molta parte della sua vita attiva, è plausibile che possa fare fatica a trovare tempo aggiuntivo da dedicare al proprio processo di apprendimento al termine della giornata lavorativa. E i contesti lavorativi sono anche i luoghi in cui gli adulti sono più facilmente identificati dal punto di vista del patrimonio di competenze di cui sono attualmente dotati e delle competenze di cui potrebbero avere bisogno. Più in generale, tanto per gli occupati quanto per i non occupati, l'apprendimento degli adulti è strettamente connesso all'uso di nuove competenze specifiche e questo uso avviene in larga misura nei contesti lavorativi¹⁵. E' stato empiricamente dimostrato come l'apprendimento degli adulti per essere efficace deve essere contestualizzato, avere obiettivi chiaramente definiti e essere connesso a interessi e fabbisogni specifici¹⁶. Per una acquisizione durevole nel tempo, gli adulti devono essere nelle condizioni di poter immediatamente e

¹⁵ R. CAPPETTA-C. PAOLINO, *Is it Always Worth Waiting? The Effect of Autonomy-Supportive Teaching on Short-Term and Long-Term Learning Outcomes*, in *British Management Journal*, 2015, n. 26 (1), pp. 93-108.

¹⁶ M.S. KNOWLES, *Self-Directed Learning: A Guide for Learners and Teachers*, Prentice Hall/Cambridge, Englewood Cliffs, 1975.

continuativamente utilizzare quanto appreso trasferendolo a una situazione concreta¹⁷. Per questo, l'impresa è luogo d'elezione in cui l'apprendimento continuo può essere svolto in modo efficace perché completamente contestualizzato rispetto alle caratteristiche del lavoro e direttamente utilizzato per migliorare la qualità del lavoro stesso. Ne deriva che fare formazione di massa al lavoro non può prescindere dalle imprese e dal coinvolgimento dei loro sistemi di formazione aziendali.

Le reti d'impresa moltiplicano le opportunità di apprendimento on the job attraverso meccanismi di mobilità inter aziendali. Come si è detto sopra, il distacco reticolare previsto dall'art. 30 del d.lgs. 276/2003 costituisce lo strumento giuridico che consente a un lavoratore di prestare temporaneamente la propria attività presso un'altra impresa della rete, mantenendo il rapporto di lavoro con l'impresa distaccante ma acquisendo esperienza in un contesto produttivo differente. Quando il distacco è finalizzato principalmente all'acquisizione di competenze, si configura come una forma di distacco formativo che arricchisce significativamente il bagaglio professionale del lavoratore. L'esperienza diretta sul campo, l'affiancamento a operatori esperti e la possibilità di sperimentare concretamente le nuove tecnologie producono un apprendimento molto più profondo ed efficace rispetto a qualsiasi corso teorico.

Un'altra modalità particolarmente efficace è rappresentata dalla job rotation pianificata, attraverso la quale i lavoratori ruotano periodicamente tra diverse imprese della rete seguendo percorsi predefiniti. Questo approccio consente di esporre i lavoratori a una varietà di contesti organizzativi, tecnologie, processi produttivi e culture aziendali, sviluppando competenze trasversali, capacità di adattamento e flessibilità cognitiva. La rotazione è particolarmente indicata per i giovani lavoratori in fase di consolidamento professionale, per i quali la diversificazione delle esperienze costituisce un fattore critico di sviluppo. Essa risulta inoltre strategica per figure professionali che devono acquisire una visione d'insieme di processi produttivi articolati su più fasi realizzate da imprese diverse: si pensi alle filiere manifatturiere, dove la comprensione dell'intero ciclo produttivo richiede necessariamente l'esperienza presso i diversi anelli della catena del valore.

La mobilità favorisce inoltre la circolazione di conoscenze tacite e pratiche organizzative all'interno della rete, generando benefici che vanno oltre il singolo lavoratore coinvolto per estendersi all'intero sistema reticolare: anche pratiche operative, soluzioni organizzative e approcci metodologici che possono essere trasferiti e adattati al nuovo contesto. Si innesca così un processo di contaminazione

¹⁷ T.T. BALDWIN-J.K. FORD, *Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research*, in *Personnel Psychology*, 1988, n. 41 (65), pp. 63-105.

virtuosa tra imprese che accelera la diffusione di innovazioni, il miglioramento continuo dei processi e l'allineamento verso l'alto degli standard qualitativi.

Ai descritti vantaggi per le imprese corrispondono speculari vantaggi per i lavoratori. La possibilità di accumulare esperienze diversificate all'interno della rete rappresenta un significativo fattore di arricchimento professionale e di aumento dell'occupabilità. Il lavoratore che ha operato presso più imprese della rete sviluppa un curriculum più ricco e articolato, acquisisce una rete di relazioni professionali più ampia, dimostra capacità di adattamento a contesti diversi e può più facilmente documentare l'ampiezza e la profondità delle proprie competenze. Questi elementi sono particolarmente apprezzati nel mercato del lavoro contemporaneo, dove la capacità di apprendere continuamente e di adattarsi a situazioni nuove viene sempre più valorizzata rispetto alle competenze statiche e settoriali. La formazione on the job attraverso mobilità intrareticolare rappresenta pertanto una forma di investimento in capitale umano che genera rendimenti elevati tanto per i lavoratori quanto per le imprese della rete.

4.2. La certificazione delle competenze.

Un aspetto cruciale per la valorizzazione degli investimenti formativi nelle reti d'impresa riguarda la certificazione e il riconoscimento formale delle competenze acquisite dai lavoratori attraverso i percorsi formativi reticolari. Non si può parlare di un sistema di formazione efficace se non si è specificatamente progettata una modalità per valutare i risultati di apprendimento e, quindi, valutare in che misura gli obiettivi di apprendimento che ci si era posti sono stati raggiunti¹⁸. E la valutazione per essere efficace deve essere estesa nel tempo e deve avere a oggetto la crescita di lungo periodo delle competenze apprese al lavoro¹⁹. In particolare, gli studi sul tema della valutazione della formazione sottolineano l'importanza di valutare l'apprendimento trasferito, ovvero portato attivamente nel contesto lavorativo²⁰ e, quindi, in grado di influenzare la migliore prestazione individuale e poi il miglior risultato complessivo di impresa²¹. La valutazione dell'apprendimento

¹⁸ R. CAPPETTA-M. MAGNI, *Locus of Control and Individual Learning: The Moderating Role of Interactional Justice*, in *International Journal of Training and Development*, 2015, n. 19 (2), pp. 110-124.

¹⁹ D.L. KIRKPATRICK, *Techniques for Evaluating Training Programs*, in *Training & Development Journal*, 1979, n. 33 (6), pp. 78-92.

²⁰ T.T. BALDWIN-J.K. FORD, op. cit.

²¹ R. CAPPETTA-M. MAGNI-L. MARUPING, *Employee Self-Service Technology and Performance: The Role of Learning Transfer and Involvement*, WOA Proceedings, Roma, 2018.

trasferito al lavoro necessita che sia passato del tempo dallo svolgimento dell'intervento formativo²² e determina la necessità di dover procedere a effettuare una osservazione anche dopo mesi dalla fine dell'intervento formativo. Per questo motivo, il sistema di formazione diffusa deve essere progettato con elementi e tempi di monitoraggio formalizzati e continui, che prevedano almeno una valutazione ex-ante, dei controlli intermedi, una valutazione dopo l'erogazione formativa e una valutazione nel lungo periodo. Ai nostri fini, inoltre, è fondamentale sottolineare che solo la presenza di una valutazione accurata dei risultati appresi dalla persona permette un riconoscimento formale dell'apprendimento in impresa ed è, dunque, la condizione imprescindibile per la valorizzazione dell'apprendimento svolto in impresa a favore delle successive transizioni della persona. Ne discende che i monitoraggi previsti dal sistema devono essere svolti secondo metodi e strumenti standard in modo da produrre una certificazione standard utile sia ai lavoratori che alle imprese.

Le reti d'impresa possono sviluppare sistemi di certificazione delle competenze articolati su più livelli. A un primo livello, possono adottare sistemi interni di riconoscimento basati su standard condivisi tra le imprese aderenti, attraverso i quali vengono definite le competenze richieste per determinate figure professionali e i criteri di valutazione dell'acquisizione di tali competenze. Questi standard interni, pur non avendo valore legale al di fuori della rete, costituiscono un importante strumento di gestione del mercato interno del lavoro reticolare, facilitando la mobilità intrareticolare e garantendo un livello qualitativo omogeneo delle professionalità presenti nel network. A un secondo livello, le reti possono integrarsi con i sistemi pubblici di certificazione delle competenze previsti dalla normativa nazionale e regionale, in particolare facendo riferimento al Repertorio Nazionale dei Titoli di Istruzione e Formazione e delle Qualificazioni Professionali istituito dal d.lgs. 13/2013.

Gli enti bilaterali possono svolgere un ruolo particolarmente significativo nei processi di certificazione delle competenze acquisite nelle reti d'impresa. Vi sono infatti enti bilaterali settoriali che hanno infatti sviluppato sistemi di certificazione delle competenze basati su standard condivisi tra parti sociali, che godono di riconoscimento sia presso le imprese del settore sia presso le istituzioni formative. Le reti che operano in settori dotati di enti bilaterali attivi possono valorizzare questi sistemi esistenti, facendo validare e certificare da organismi terzi riconosciuti le competenze acquisite dai lavoratori attraverso i percorsi formativi reticolari. La certificazione rilasciata da enti bilaterali presenta il vantaggio di coniugare la

²² R. CAPPETTA-C. PAOLINO, op. cit.

legittimazione derivante dal coinvolgimento delle parti sociali con la flessibilità necessaria per adattare gli standard alle specificità settoriali e territoriali.

Per garantire piena trasparenza e portabilità internazionale, le certificazioni rilasciate dovrebbero essere referenziate al Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF - *European Qualifications Framework*), che costituisce lo strumento di traduzione e comparazione delle qualificazioni tra i diversi sistemi nazionali europei. L'EQF articola le qualificazioni su otto livelli definiti in termini di conoscenze, abilità e competenze, consentendo di collocare ciascuna certificazione all'interno di un *framework* condiviso a livello europeo. Una certificazione rilasciata da una rete d'impresa italiana e referenziata all'EQF diviene così leggibile e riconoscibile anche in altri paesi europei, facilitando la mobilità transnazionale dei lavoratori e aumentando significativamente il valore di mercato delle competenze certificate.

Un ulteriore elemento qualificante dei sistemi di certificazione nelle reti riguarda l'integrazione tra apprendimenti formali, non formali e informali. Mentre i percorsi formativi d'aula tradizionali generano tipicamente apprendimenti formali facilmente documentabili attraverso attestati di partecipazione, gran parte delle competenze acquisite attraverso la formazione *on the job*, la *job rotation* e il *learning by doing* si collocano nell'ambito dell'apprendimento informale, più difficile da rendere visibile e certificabile. I sistemi di certificazione efficaci dovrebbero pertanto prevedere procedure di validazione degli apprendimenti comunque acquisiti, attraverso le quali le competenze maturate attraverso l'esperienza lavorativa possono essere riconosciute formalmente sulla base di evidenze documentali, prove pratiche o colloqui valutativi.

La certificazione delle competenze nelle reti d'impresa contribuisce infine in modo significativo alla riduzione dello *skill mismatch*, poiché rende più trasparente e leggibile l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Da un lato, le imprese che necessitano di determinate competenze possono utilizzare le certificazioni come strumento di screening dei candidati, riducendo i costi di ricerca e selezione e aumentando la probabilità di match efficaci. Dall'altro lato, i lavoratori possono valorizzare le competenze certificate presso potenziali datori di lavoro, superando le barriere informative che spesso impediscono il riconoscimento delle qualificazioni reali. La diffusione di sistemi di certificazione affidabili e riconosciuti contribuisce pertanto a migliorare il funzionamento complessivo del mercato del lavoro, riducendo gli squilibri tra domanda e offerta di competenze e facilitando le transizioni occupazionali.

5. Asimmetrie informative nel mercato del lavoro e orientamento professionale: il ruolo delle reti d'impresa.

Il mercato del lavoro si caratterizza per la presenza di rilevanti asimmetrie informative tra i soggetti che vi operano, asimmetrie che costituiscono una delle principali fonti di inefficienza allocativa e che generano costi significativi tanto per i lavoratori quanto per le imprese²³. Sul versante della domanda di lavoro, le imprese devono affrontare il problema dello screening dei candidati: non possono osservare direttamente le competenze, le attitudini, la motivazione e l'affidabilità dei lavoratori che si candidano per una posizione, ma devono inferire queste caratteristiche non osservabili a partire da segnali osservabili quali titoli di studio, esperienze pregresse, certificazioni professionali e referenze. Questo processo di inferenza è intrinsecamente incerto e può condurre a errori di selezione costosi, con assunzioni di candidati inadeguati o mancate assunzioni di candidati invece validi.

Sul versante dell'offerta di lavoro, i lavoratori si trovano di fronte al problema speculare del “*signaling*”: devono trovare modi credibili per comunicare al mercato le proprie competenze e caratteristiche positive, distinguendosi dalla massa dei candidati e superando lo scetticismo razionale dei datori di lavoro che sanno che tutti i candidati hanno incentivo a sovrastimare le proprie qualità. La teoria del *job market signaling*, sviluppata da Michael Spence nel 1973²⁴, ha dimostrato come in presenza di asimmetrie informative i lavoratori investano in segnali costosi (quali l'istruzione formale) non tanto per acquisire competenze produttive, quanto piuttosto per certificare credibilmente le proprie abilità innate ai potenziali datori di lavoro. Questo processo genera inefficienze allocative, poiché risorse socialmente preziose vengono impiegate in attività di *signaling* piuttosto che in attività direttamente produttive.

Le asimmetrie informative sono particolarmente acute nel caso delle piccole imprese e dei lavoratori con profili non standard. Le micro e piccole imprese, infatti, sono generalmente meno conosciute sul mercato del lavoro rispetto alle grandi imprese, dispongono di minori risorse da investire in *employer branding* e attività di comunicazione, e faticano a raggiungere efficacemente i potenziali candidati interessanti. Simmetricamente, i lavoratori giovani privi di esperienza consolidata, i disoccupati di lunga durata che devono superare lo stigma della disoccupazione prolungata, i lavoratori maturi che cercano una seconda opportunità professionale e i

²³ Numerosi sono gli studi economici in materia. Tra gli altri si vedano I. MARINESCU-R. RATHELOT, *Mismatch Unemployment and the Geography of Job Search*, in *AEJ: Macroeconomics*, 2018, n. 10(3), pp. 42-70. Una analisi comparata si trova in A.R. CARDOSO-A. LOVIGLIO-L. PIEMONTESE, *Information Frictions and Labor Market Outcomes*, *IZA Discussion Papers*, 2015, n. 9070.

²⁴ M. SPENCE, *Job Market Signaling*, in *Quarterly Journal of Economics*, 1973, n. 87(3), pp. 355-374.

soggetti con qualificazioni atipiche o acquisite attraverso percorsi non convenzionali incontrano particolari difficoltà nel comunicare credibilmente il proprio valore al mercato. Si crea così una situazione di doppia penalizzazione: le PMI non riescono ad attrarre i candidati migliori, che preferiscono le grandi imprese più visibili e reputate, mentre i lavoratori più vulnerabili non riescono a far emergere le proprie potenzialità presso le imprese.

È in questo contesto che le reti d'impresa possono svolgere un ruolo significativo come riduttori di asimmetrie informative. L'aggregazione reticolare, infatti, consente di accrescere la visibilità e la reputazione collettiva delle imprese aderenti, rendendo il network complessivamente più attrattivo rispetto alle singole micro-imprese isolate. Una rete che aggrega decine di imprese dispone di maggiori risorse da investire in attività di auto-promozione, può sviluppare strumenti di recruitment dedicati e può attivare canali di comunicazione più efficaci verso università, centri per l'impiego e bacini di potenziali candidati. La massa critica raggiunta attraverso l'aggregazione consente inoltre di giustificare investimenti economici in processi di selezione più strutturati e professionali, riducendo gli errori di selezione e migliorando la qualità del *matching*.

Dal punto di vista dei lavoratori, la rete di imprese può offrire l'accesso a informazioni più ricche e affidabili sulle opportunità occupazionali disponibili e sui profili professionali richiesti. Mentre le singole micro-imprese possono offrire solo posizioni limitate, la rete nel suo complesso presenta un ventaglio articolato di opportunità che copre diversi ruoli, livelli di responsabilità e percorsi di carriera possibili. I lavoratori possono acquisire una visione più completa e realistica delle prospettive professionali offerte dal network, comprendere quali competenze sono maggiormente valorizzate, identificare i percorsi di sviluppo possibili e pianificare con maggiore consapevolezza le proprie scelte formative e professionali.

Un ulteriore elemento che contribuisce alla riduzione delle asimmetrie informative riguarda la possibilità, offerta dalla rete, di rendere visibili e osservabili le traiettorie professionali effettivamente realizzate dai lavoratori che hanno transitato attraverso le imprese del network. Quando una persona in cerca di occupazione può osservare che altri lavoratori con caratteristiche simili alle sue hanno iniziato la carriera in una piccola impresa della rete, sono poi passati attraverso esperienze di *job rotation* o distacco presso altre imprese, hanno partecipato a programmi formativi e hanno infine raggiunto posizioni di responsabilità e retribuzioni soddisfacenti, acquisisce una serie di informazioni utili e credibili sulle reali opportunità offerte dalla rete. Questo effetto di apprendimento sociale riduce l'incertezza, rende più attrattiva la rete per i potenziali candidati e contribuisce a costruire una reputazione positiva della rete come contesto favorevole

allo sviluppo professionale.

6. Dalla discontinuità alla stabilità: i riflessi dell'aggregazione di imprese sulla composizione del lavoro.

Uno degli elementi più significativi del valore aggiunto generato dall'aggregazione reticolare in termini di politiche del lavoro riguarda la possibilità di trasformare fabbisogni occupazionali discontinui e frammentati in posizioni lavorative stabili e strutturate. Molte piccole imprese, infatti, sperimentano esigenze di personale che, considerate isolatamente, non giustificherebbero l'assunzione di un lavoratore a tempo pieno e indeterminato.

Di fronte a fabbisogni parziali o discontinui, le piccole imprese adottano tipicamente una tra tre strategie, ciascuna problematica sotto diversi profili. Una prima strategia consiste nel rinunciare completamente a quella funzione o competenza, con evidenti conseguenze negative sulla competitività e sull'efficienza organizzativa. Una seconda strategia prevede il ricorso a consulenti esterni o collaboratori occasionali, soluzione che comporta costi unitari elevati, scarsa integrazione con l'organizzazione e difficoltà nel garantire continuità e accumulo di conoscenze specifiche. Una terza strategia, purtroppo ancora diffusa, consiste nell'utilizzo improprio di contratti informali, generando illegalità, basse retribuzioni e depauperamento del capitale umano.

L'aggregazione reticolare, e in particolare l'istituto della codatorialità previsto dall'art. 30 del d.lgs. 276/2003, può rappresentare una risposta virtuosa ai problemi qui sopra evidenziati. Quando alcune imprese della rete hanno ciascuna un fabbisogno parziale per la medesima figura professionale, possono decidere di assumere congiuntamente un lavoratore in codatorialità, garantendogli un contratto a tempo pieno e indeterminato che ripartisce il tempo di lavoro tra le diverse imprese. Il lavoratore acquisisce così stabilità occupazionale e tutele piene, mentre le imprese accedono alle competenze necessarie sostenendo ciascuna solo la quota proporzionale dei costi. Si crea una situazione nella quale il lavoratore beneficia di un'occupazione stabile e le imprese possono finalmente dotarsi di competenze altrimenti precluse.

La trasformazione di posizioni discontinue in impieghi a tempo indeterminato produce effetti positivi sia dal punto di vista contrattuale, attraverso la sostituzione di rapporti precari con contratti stabili, sia dal punto di vista retributivo, in quanto i contratti stabili garantiscono generalmente livelli salariali superiori rispetto ai contratti precari.

Sotto il profilo dello sviluppo professionale, il lavoratore inserito in una rete può

accedere ai programmi formativi predisposti dalla rete, può partecipare a progetti innovativi che coinvolgono più imprese, può costruire una rete di relazioni professionali estesa che abbraccia l'intero network e può aspirare a percorsi di carriera articolati che prevedono evoluzioni di ruolo e di responsabilità. La prospettiva di lungo periodo insita nei contratti stabili incentiva inoltre gli investimenti reciproci: le imprese sono più disponibili a investire in formazione quando sanno di poter contare sul lavoratore nel tempo, e i lavoratori sono più motivati a impegnarsi e a sviluppare competenze legate alla specifica posizione lavorativa quando hanno aspettative di permanenza duratura.

7. La legittimazione delle reti come interlocutori istituzionali e sindacali.

L'ampliamento della dimensione organizzativa conseguente all'aggregazione reticolare produce effetti significativi anche sul piano delle relazioni industriali e del dialogo con le istituzioni. Le micro e piccole imprese, considerate isolatamente, dispongono di limitata forza contrattuale e di scarsa visibilità nei confronti delle istituzioni pubbliche, delle organizzazioni sindacali e degli enti territoriali. La loro frammentazione rende difficoltoso l'accesso a tavoli di concertazione territoriale, la partecipazione a progetti di sviluppo locale, l'interlocuzione con le amministrazioni pubbliche per questioni di interesse comune e la costruzione di rapporti strutturati con le parti sociali. Questa debolezza istituzionale si traduce in minore capacità di influenzare le politiche pubbliche sul territorio, di accedere a opportunità di finanziamento e di far valere gli interessi specifici del proprio settore o territorio.

Le reti d'impresa raggiungono una massa critica che le rende interlocutori riconosciuti e autorevoli nel dialogo con le istituzioni e le parti sociali. Una rete che rappresenta cinquanta imprese e trecento lavoratori dispone di una legittimazione e di una capacità di advocacy significativamente superiori rispetto alle singole micro-imprese. Questa maggiore forza contrattuale si manifesta in molteplici ambiti. Sul piano delle politiche pubbliche, le reti possono partecipare attivamente ai processi di consultazione e co-progettazione di interventi di sviluppo locale, di politiche formative territoriali, di programmi di sostegno all'innovazione e di misure di politica industriale. Il loro contributo è particolarmente prezioso poiché rappresentano in modo aggregato le esigenze di una pluralità di piccole imprese, spesso legate a un territorio e alle sue specificità, offrendo alle istituzioni un interlocutore unico capace di esprimere posizioni condivise e proponendo soluzioni operative concrete.

Sul piano delle relazioni sindacali, l'aggregazione reticolare apre spazi per forme

innovative di contrattazione collettiva²⁵, con risvolti positivi anche sul piano delle politiche attive²⁶. Mentre nelle singole micro-imprese la contrattazione di secondo livello è generalmente assente o poco sviluppata, le reti possono stipulare accordi collettivi che disciplinano aspetti rilevanti della gestione delle risorse umane comuni a tutte le imprese aderenti. Questi accordi possono riguardare la regolamentazione della codatorialità e del distacco reticolare, definendo criteri trasparenti per l'assegnazione dei lavoratori alle diverse imprese e garantendo parità di trattamento; possono disciplinare i piani formativi comuni, stabilendo diritti e doveri in materia di partecipazione alle attività formative; possono prevedere sistemi di *welfare* aziendale condiviso, individuare risorse per offrire *benefit* e servizi ai lavoratori della rete; possono definire procedure di informazione e consultazione sui processi decisionali che riguardano il network nel suo complesso.

La contrattazione collettiva di rete presenta caratteristiche peculiari che la distinguono tanto dalla contrattazione nazionale di categoria quanto dalla contrattazione aziendale tradizionale. Essa può essere calibrata sulle specificità delle imprese che ne fanno parte e può prevedere soluzioni operative concrete e immediatamente applicabili. A differenza della contrattazione aziendale, limitata al perimetro di una singola impresa, la contrattazione di rete può affrontare tematiche che investono la gestione integrata delle risorse umane, quali la mobilità tra le imprese, i percorsi formativi comuni e le politiche di *welfare* condiviso. Si colloca quindi in una posizione intermedia che coniuga la prossimità ai bisogni specifici e rafforza la capacità di affrontare problemi che superano i confini della singola impresa.

8. Conclusioni

Il mercato del lavoro italiano si trova di fronte a sfide complesse e interconnesse: alti tassi di disoccupazione giovanile, *skill mismatch*, sottoutilizzo delle competenze, invecchiamento della forza lavoro e trasformazioni tecnologiche dirompendi. E' in questo scenario che gli strumenti innovativi di *governance* del mercato del lavoro basati sulla collaborazione strutturata tra imprese, servizi pubblici, enti formativi e parti sociali acquisiscono rilevanza strategica. Le reti d'impresa, come si è cercato di

²⁵ Cfr. V. BAVARO-S. LAFORGIA, *Contrattazione collettiva e «prossimità delle imprese»*. La struttura del contratto collettivo di filiera, distretto, rete d'impresa, in M.T. CARINCI (a cura di), *Dall'impresa a rete*, cit., pp. 107 ss.

²⁶ Sul ruolo delle parti sociali nelle articolate dinamiche delle politiche attive del lavoro si veda S. CIUCCIOVINO, *Contrattazione collettiva e politiche attive del lavoro*, in *Giornale dir. lav. e relazioni ind.*, 2021, n. 4, pp. 641 ss.

dimostrare, presentano caratteristiche particolarmente interessanti per operare come piattaforme territoriali di politiche attive del lavoro capaci di coniugare flessibilità organizzativa e tutele sostanziali, efficienza economica e qualità dell'occupazione, innovazione tecnologica e valorizzazione delle persone. La loro efficacia non dipende tuttavia dalla mera esistenza formale del contratto di rete, ma dalla capacità di costruire aggregazioni genuine caratterizzate da programmi comuni sostanziali, *governance* efficace, investimenti condivisi e cultura collaborativa.

Le reti d'impresa non costituiscono certamente una soluzione per tutti i problemi del mercato del lavoro italiano, ma rappresentano uno strumento concreto e immediatamente disponibile per realizzare progressi significativi su alcune delle dimensioni più critiche. Sta agli attori economici, sociali e istituzionali cogliere pienamente queste opportunità, superando inerzie, diffidenze e resistenze al cambiamento che spesso caratterizzano i sistemi consolidati. Il futuro del lavoro in Italia si costruisce anche attraverso l'innovazione organizzativa e istituzionale delle nuove architetture dell'impresa.

L'AGGREGAZIONE TRA IMPRESE COME FORMA ORGANIZZATIVA: UN MODELLO VIRTUOSO?

Inter-Firm Aggregation as an Organizational Form: A Virtuous Model?

EDOARDO DELLA TORRE

*Professore Ordinario di Organizzazione aziendale e Gestione delle Risorse Umane
dell'Università degli Studi di Milano*

Abstract [It]: Il contributo esamina l'aggregazione tra imprese quale forma organizzativa autonoma, collocandola nel più ampio dibattito sulla trasformazione dei confini dell'impresa e sulle modalità di coordinamento dell'azione economica nei sistemi produttivi contemporanei. Attraverso il richiamo alle principali prospettive della teoria dell'organizzazione - dalla teoria delle contingenze strutturali alla dipendenza dalle risorse, fino agli approcci istituzionalisti - il contributo ricostruisce l'evoluzione delle forme collaborative inter-impresariali: dai distretti industriali alle reti di impresa, dai metadistretti agli ecosistemi dell'innovazione. La rete viene analizzata non come mera somma di soggetti formalmente autonomi né come semplice costruzione giuridica, ma come configurazione inter-organizzativa complessa, caratterizzata da interdipendenze strutturali, asimmetrie di potere, esigenze di coordinamento e specifici problemi di *governance*. Particolare attenzione è dedicata alle piccole e medie imprese, per le quali l'aggregazione può rappresentare una leva di accesso a risorse, competenze e forme condivise di organizzazione del lavoro, ma anche una fonte di ambiguità decisionale e di costi organizzativi. Ne emerge che le aggregazioni tra imprese possono configurarsi come modello virtuoso solo ove siano sostenute da adeguate condizioni relazionali, regolative e organizzative.

Abstract [En]: *The chapter examines inter-firm aggregation as an autonomous organizational form, situating it within the broader debate on the transformation of firm boundaries and the coordination of economic action in contemporary production systems. Drawing on major perspectives in organization theory - from structural contingency theory and resource dependence theory to institutional approaches - the chapter reconstructs the evolution of inter-firm collaborative forms: from industrial districts to inter-firm networks, and from meta-districts to innovation ecosystems. Networks are analysed neither as a mere sum of formally autonomous firms nor as purely legal constructs, but as complex inter-organizational configurations marked by structural interdependencies, power asymmetries, coordination needs and specific governance challenges. Particular attention is devoted to small and medium-sized enterprises, for which aggregation may provide access to resources, expertise and shared forms of work organization, while also generating decision-making ambiguities and organizational costs. The analysis shows that inter-firm aggregation can operate as a virtuous model only where it is supported by adequate relational, regulatory and organizational conditions.*

Parole chiave: Aggregazioni tra imprese; reti di impresa; confini organizzativi; *governance* inter-organizzativa; piccole e medie imprese.

Keywords: *Inter-firm aggregation; inter-firm networks; organizational boundaries; inter-organizational governance; small and medium-sized enterprises.*

SOMMARIO: 1. Introduzione. - 2. L'ambiente e i confini organizzativi. - 3. Dai distretti industriali agli ecosistemi. - 4. Le forme e le caratteristiche delle reti di impresa. - 5. Le reti come meta-organizzazioni ed ecosistemi. - 6. Opportunità e ostacoli delle aggregazioni per le piccole e medie imprese. - 7. Considerazioni conclusive

1. Introduzione

Il tema dell'aggregazione tra imprese ricopre da sempre un ruolo centrale nel dibattito accademico, nelle politiche industriali e nelle pratiche organizzative. In particolare, nel contesto italiano, le forme di collaborazione inter-imprenditoriale rappresentano un tratto strutturale del sistema produttivo. Esse sono state e sono un modello alternativo alla grande impresa verticalmente integrata e, allo stesso tempo, una risposta alle trasformazioni profonde dell'ambiente competitivo, tecnologico e istituzionale succedutesi a partire dagli anni Settanta in poi.

Si tratta dunque di un fenomeno socioeconomico e organizzativo, oltreché giuridico, che incide sui modelli di produzione, sulle forme di coordinamento delle attività e sull'organizzazione del lavoro. L'aggregazione tra imprese mette in discussione l'idea tradizionale di impresa come unità chiusa e autosufficiente, introducendo una logica di confini organizzativi flessibili e di interdipendenza strutturale tra attori formalmente autonomi. In questa prospettiva, la rete rappresenta una modalità specifica di organizzazione dell'azione economica imprenditoriale.

L'obiettivo di questo contributo è offrire una lettura organizzativa delle aggregazioni tra imprese, ricostruendo il dibattito e interrogandosi sulle condizioni che ne favoriscono il funzionamento virtuoso e su quelle che, al contrario, ne accentuano le criticità e i rischi di fallimento. Il contributo si colloca in dialogo con la prospettiva giuridica che attraversa il volume, fornendo un inquadramento teorico utile a comprendere le dinamiche sottostanti ai fenomeni di collaborazione e a interpretarne gli effetti sull'organizzazione del lavoro.

2. L'ambiente e i confini organizzativi

L'aggregazione tra imprese richiama una delle questioni fondamentali della teoria dell'organizzazione, ossia il rapporto tra l'impresa e il proprio ambiente esterno. Tra le varie teorie sviluppate nel corso degli anni, la teoria delle contingenze strutturali è stata senza dubbio tra le più influenti nello spiegare come opera l'influenza ambientale¹. Nella prospettiva contingentista, l'ambiente è concepito come una variabile esogena, dotata di caratteristiche relativamente stabili o instabili, rispetto alle quali l'organizzazione è chiamata a scegliere, in modo adattivo, la struttura più efficace ed efficiente. Tra i contributi più rilevanti vi è quello di Burns e Stalker², che distinguono tra sistemi meccanicistici e sistemi organici. Nei contesti ambientali stabili e prevedibili risultano più efficaci le strutture meccanicistiche, caratterizzate da gerarchie rigide, elevata formalizzazione, alta specializzazione e divisione del lavoro e comunicazioni verticali. In ambienti dinamici e incerti risultano invece più efficaci le strutture organiche, ossia flessibili, con ruoli meno definiti, comunicazione orizzontale e maggiore partecipazione ai processi decisionali. La forma organizzativa più adeguata dipende quindi dal grado di stabilità o turbolenza dell'ambiente. Su questa linea si collocano anche Lawrence e Lorsch³, che contribuiscono allo sviluppo della prospettiva contingentista sostenendo che, quando le organizzazioni hanno a che fare con ambienti diversi (ciascuno più o meno stabile, incerto e complesso), esse tendono a sviluppare una maggiore differenziazione interna, con unità specializzate che rispondono a sotto-ambienti specifici (es. produzione, ricerca, marketing). Tuttavia, maggiore differenziazione genera anche maggiori conflitti e problemi di coordinamento e rende necessaria un'adeguata integrazione, ossia meccanismi di coordinamento capaci di mantenere coerenza e unità organizzativa.

Una delle principali critiche rivolte alla teoria delle contingenze riguarda tuttavia il suo carattere fortemente deterministico. A partire dagli anni Settanta, diversi autori hanno osservato come tale approccio tenda a rappresentare le organizzazioni come soggetti prevalentemente reattivi rispetto alle pressioni ambientali, sottovalutando il ruolo dell'azione strategica, del conflitto e della capacità degli attori organizzativi di interpretare e modificare l'ambiente stesso⁴. In particolare,

¹ M.J. HATCH, *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, 4th ed., Oxford University Press, Oxford, 2018; trad. it. M.J. HATCH, *Teoria dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna, 2022.

² T. BURNS-G.M. STALKER, *The Management of Innovation*, Tavistock, London, 1961.

³ P.R. LAWRENCE-J.W. LORSCH, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1967.

⁴ J. CHILD, *Organizational structure, environment and performance: The role of strategic*

John Child, attraverso il concetto di *strategic choice*, sostiene che i manager dispongano di margini di discrezionalità molto più ampi di quanto ipotizzato dalla prospettiva contingentista e che le strutture organizzative siano anche il risultato di scelte politiche e strategiche, oltre che di adattamenti funzionali all'ambiente. Anche Donaldson⁵, pur rimanendo all'interno della tradizione contingente, riconosce la necessità di una lettura meno meccanica del rapporto tra ambiente e organizzazione, sottolineando la complessità delle relazioni tra contesto, adattamento strutturale e performance. In linea con questi sviluppi teorici, la teoria della dipendenza dalle risorse⁶ ha evidenziato come le imprese sviluppino strategie intenzionali volte a ridurre la propria dipendenza da risorse critiche esterne, quali capitale, lavoro qualificato, conoscenza e tecnologia. Attraverso alleanze, partnership e reti di vario tipo, le imprese cercano di stabilizzare i flussi di risorse e di aumentare il proprio potere negoziale nei confronti dell'ambiente. L'aggregazione tra imprese è qui interpretata soprattutto come una strategia organizzativa finalizzata al governo dell'incertezza e alla costruzione di condizioni ambientali più favorevoli. Come sottolineato da Pfeffer e Salancik, il controllo sull'ambiente può dunque essere perseguito anche mediante forme di cooperazione stabile tra attori formalmente autonomi. Tali strategie volte a gestire l'accesso a risorse critiche portano anche a una ridefinizione continua dei confini dell'organizzazione. Fusioni, alleanze, cooptazioni e *joint venture* sono tutte modalità attraverso cui l'impresa estende, modifica o riconfigura i propri confini per ridurre l'incertezza e riequilibrare relazioni di potere.

Anche questa prospettiva, tuttavia, presenta alcuni limiti interpretativi. Se la teoria della dipendenza dalle risorse ha avuto il merito di riportare al centro il tema del potere e dell'azione strategica, essa tende a privilegiare una lettura prevalentemente strumentale delle relazioni inter-organizzative, concentrandosi soprattutto sul controllo delle risorse e sulle asimmetrie di potere. Le dimensioni culturali, simboliche e normative che influenzano il comportamento delle organizzazioni sono largamente trascurate. In questo senso, i teorici dell'istituzionalismo hanno inoltre evidenziato come le scelte strategiche delle imprese siano condizionate dai vincoli posti dall'ambiente istituzionale entro cui operano. Il contributo di Richard Scott⁷ consente di rileggere i confini organizzativi

choice, in *Sociology*, 1972, vol. 6, n. 1, pp. 1-22.

⁵ L. DONALDSON, *The Contingency Theory of Organizations*, Sage, Thousand Oaks, 2001.

⁶ J. PFEFFER-G.R. SALANCIK, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York, 1978.

⁷ W.R. SCOTT, *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1992.

come costruzioni sociali inserite in un più ampio contesto istituzionale. La prospettiva dei sistemi aperti⁸ considera infatti l'organizzazione immersa in un ambiente composto da regole, norme e schemi cognitivi che ne orientano il comportamento, oltre che da mercati e risorse. I confini organizzativi, pertanto, oltre a delimitare il perimetro tecnico-produttivo, sono anche zone di interazione attraverso cui l'organizzazione ricerca legittimità oltre che risorse. Attraverso il richiamo ai tre pilastri istituzionali (regolativo, normativo e cognitivo), Scott sostiene che le pressioni dell'ambiente contribuiscono a modellare strutture, pratiche e forme di collaborazione, incidendo indirettamente anche sull'estensione e sulla permeabilità dei confini. L'apertura verso partnership, reti e forme ibride risponde alla necessità di conformarsi a modelli organizzativi socialmente legittimati, oltre che a esigenze di efficienza. I confini risultano così progressivamente meno rigidi e più negoziati, configurandosi come esiti dinamici di processi istituzionali che ridefiniscono il rapporto tra organizzazione e ambiente.

Senza perseguire oltre nella ricostruzione storica del dibattito organizzativo⁹, ciò che rileva è la sempre maggiore convergenza verso l'idea che l'impresa non coincida più esclusivamente con la propria struttura interna, ma si configuri come un nodo all'interno di un sistema più ampio di relazioni. I confini diventano flessibili e dinamici, e una parte crescente delle attività produttive e di coordinamento si colloca al di fuori dell'organizzazione in senso stretto. Questo processo comporta uno spostamento all'esterno di problemi tradizionalmente interni all'impresa, quali la divisione del lavoro e il coordinamento delle attività. Se all'interno dell'organizzazione tali problemi possono essere affrontati attraverso la gerarchia, le regole formali e i sistemi di controllo, nelle reti essi richiedono strumenti almeno in parte differenti. Ad esempio, nei contesti di aggregazione tra imprese in cui manca di un'autorità gerarchica unitaria diventano determinanti i meccanismi di coordinamento basati sulla negoziazione, sulla fiducia, sulla reciprocità e su forme ibride di governance. La progettazione organizzativa delle reti è dunque un ambito particolarmente complesso, in cui coesistono elementi di mercato, gerarchia e comunità, secondo combinazioni variabili¹⁰.

⁸ L. VON BERTALANFFY, *General System Theory: Foundations, Development, Applications*, George Braziller, New York, 1968; D. KATZ-R.L. KAHN, *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York, 1966; J.D. THOMPSON, *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, McGraw-Hill, New York, 1967.

⁹ Per una ricostruzione ampia ed esaustiva dei principali contributi teorici sulle relazioni tra organizzazione e ambiente in una prospettiva di reti organizzative v., tra gli altri, A. LOMI, *Reti organizzative. Teoria, tecnica e applicazioni*, Il Mulino, Bologna, 1991.

¹⁰ O.E. WILLIAMSON, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational*

3. Dai distretti industriali agli ecosistemi

In una prospettiva socioeconomica, le aggregazioni tra imprese si inscrivono in un dibattito di lungo periodo sulle modalità di organizzazione dell'attività economica e sui processi di trasformazione dei modelli produttivi. Già agli inizi del secolo scorso, Alfred Marshall aveva individuato nei distretti industriali (o "industrie localizzate") una configurazione peculiare del capitalismo industriale, fondata sulla concentrazione territoriale di imprese specializzate e su un intreccio di relazioni di cooperazione e competizione che danno vita a sistemi produttivi dinamici e innovativi¹¹. In tali contesti, il vantaggio competitivo derivava dalla capacità del sistema produttivo locale di generare esternalità positive, conoscenza diffusa e apprendimento collettivo. In altre parole, il contributo di Marshall ha messo in luce, per la prima volta, il concetto di economie esterne di scala, ossia i vantaggi (tra cui la presenza di un mercato del lavoro specializzato, la nascita di fornitori e servizi tecnici dedicati e la rapida circolazione delle conoscenze tra imprese) che derivano non dalla singola impresa ma dall'ambiente industriale in cui essa opera.

Le riflessioni di Marshall costituiscono il fondamento teorico degli studi successivi sui distretti industriali e sui cluster territoriali. Nel contesto italiano, tali intuizioni sono state riprese e sviluppate a partire dagli anni Settanta, quando l'attenzione degli studiosi si è concentrata sulle peculiarità di un sistema produttivo caratterizzato da una diffusa presenza di piccole e medie imprese. Il concetto marshalliano di distretto industriale è stato rielaborato, tra i primi, da Giacomo Beccatini¹², che lo ha definito come un sistema socio-territoriale in cui una comunità di persone e una popolazione di imprese risultano strettamente integrate. Economie esterne, specializzazione, divisione del lavoro e circolazione della conoscenza si

Contracting, Free Press, New York, 1985; W.G. OUCHI, *Markets, Bureaucracies, and Clans*, in *Administrative Science Quarterly*, 1980, vol. 25, n. 1, pp. 129-141; W.W. POWELL, *Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization*, in *Research in Organizational Behavior*, 1990, vol. 12, pp. 295-336.

¹¹ A. MARSHALL, *Principles of Economics*, 8th ed., Macmillan, London, 1920; A. MARSHALL, *Industry and Trade*, Macmillan, London, 1927.

¹² G. BECCATINI, *Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità d'indagine dell'economia industriale*, in *Rivista di Economia e Politica Industriale*, 1979, vol. 5, n. 1, pp. 7-21; G. BECCATINI, *Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico*, in *Stato e Mercato*, 1989, n. 25; G. BECCATINI, *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Rosenberg & Sellier, Torino, 2000.

intrecciano quindi con elementi storici e culturali condivisi. Parallelamente, Arnaldo Bagnasco¹³ ha fornito una lettura sociologica dello sviluppo distrettuale, evidenziando come il successo della cosiddetta “Terza Italia” fosse radicato in specifiche configurazioni territoriali e relazionali. Attraverso l’analisi delle reti sociali, del capitale sociale e delle istituzioni locali, Bagnasco ha mostrato che le reti di impresa si fondano su legami fiduciari e norme condivise che riducono i costi di transazione e favoriscono la cooperazione. L’integrazione tra l’approccio economico di Becattini e quello sociologico di Bagnasco ha così contribuito a delineare una interpretazione dei distretti industriali come forme di organizzazione produttiva incorporata nel territorio, in cui dimensione economica e dimensione sociale risultano inscindibili.

Questo filone di studi considera l’aggregazione tra imprese così descritta come un modello strutturale di organizzazione della produzione, alternativo alla grande impresa integrata verticalmente. Il modello italiano dei distretti industriali è peraltro entrato al centro del dibattito internazionale grazie all’opera di Piore e Sabel¹⁴, che hanno interpretano i sistemi produttivi fondati su reti di piccole imprese come espressione di un modello di specializzazione flessibile, alternativo alla produzione di massa fordista. I distretti italiani sono diventati così un caso emblematico di organizzazione produttiva capace di coniugare flessibilità, innovazione e cooperazione inter-impresa, offrendo una chiave interpretativa delle reti di impresa anche come risposta strutturale alla crisi del paradigma taylor-fordista.

I processi di ristrutturazione che hanno coinvolto molte grandi imprese a partire dalla fine degli anni Settanta hanno poi contribuito in modo decisivo alla diffusione delle configurazioni a rete moderne. L’entrata in crisi del modello taylor-fordista ha spinto molte imprese a rivedere i propri confini organizzativi, esternalizzando attività considerate non core e concentrandosi sulle funzioni ritenute strategiche per il mantenimento del vantaggio competitivo, al fine di minimizzare i costi di transazione e bilanciare efficienza e controllo¹⁵. Il risultato di questi cambiamenti è stato una progressiva disarticolazione dei processi produttivi e una crescente

¹³ A. BAGNASCO, *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, Bologna, 1977; A. BAGNASCO, *La costruzione sociale del mercato*, Il Mulino, Bologna, 1988.

¹⁴ M.J. PIORE-C.F. SABEL, *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basic Books, New York, 1984.

¹⁵ O.E. WILLIAMSON, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*, Free Press, New York, 1975; O.E. WILLIAMSON, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, New York, 1985.

interdipendenza tra imprese formalmente autonome. Le catene di fornitura si sono allungate e articolate, dando origine a reti verticali complesse, spesso coordinate da un'impresa focale. La rete diventa così uno strumento di coordinamento della produzione e di gestione delle relazioni con il mercato, ma anche un potenziale spazio di asimmetrie di potere e di dipendenza economica.

A cavallo degli anni duemila, un filone rilevante di studi ha poi messo in luce la crescente centralità della conoscenza e dei processi di globalizzazione nei sistemi produttivi locali, che ha portato a una evoluzione dei distretti verso assetti più aperti e reticolari, nei quali la competitività dipende principalmente dalla capacità di integrare risorse e competenze distribuite su scala sovralocale¹⁶. La produzione di valore si sposta progressivamente verso dimensioni immateriali, fondate sulla generazione e circolazione della conoscenza, e il territorio diviene uno snodo di reti più ampie piuttosto che uno spazio autosufficiente. In tale prospettiva, i cosiddetti metadistretti rappresentano l'evoluzione dei distretti industriali verso configurazioni policentriche e tematiche, caratterizzate da interdipendenze cognitive e tecnologiche che travalicano i confini locali e settoriali.

Questa traiettoria evolutiva trova un'ulteriore espressione nei cosiddetti ecosistemi dell'innovazione, nei quali la produzione di conoscenza, la collaborazione interdistrettuale e l'internazionalizzazione assumono un ruolo centrale¹⁷. In contesti competitivi e tecnologici sempre più complessi, i percorsi di innovazione richiedono un elevato grado interazione tra una pluralità di attori portatori di competenze e risorse differenti. Negli ecosistemi diventa quindi centrale la costruzione e il mantenimento di un assetto inter-organizzativo capace di rendere effettiva una proposta di valore condivisa. Questa prospettiva strutturale consente di comprendere come le reti contemporanee richiedano una progettazione esplicita dell'architettura organizzativa e un continuo lavoro di allineamento tra soggetti autonomi ma reciprocamente dipendenti.

4. Le forme e le caratteristiche delle reti di impresa

Allargando lo sguardo oltre i distretti, i meta-distretti e gli ecosistemi, le reti di impresa possono assumere configurazioni organizzative molto diverse, a seconda

¹⁶ G. CORÒ-E. RULLANI, *Percorsi locali di internazionalizzazione*, FrancoAngeli, Milano, 1998; E. RULLANI, *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carocci, Roma, 2004.

¹⁷ R. ADNER, *The Wide Lens: A New Strategy for Innovation*, Portfolio/Penguin, New York, 2012; R. ADNER, *Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy*, in *Journal of Management*, 2017, vol. 43, n. 1, pp. 39-58.

delle caratteristiche delle imprese coinvolte, degli obiettivi perseguiti e del contesto istituzionale di riferimento¹⁸.

Una prima distinzione rilevante riguarda la dimensione verticale o orizzontale delle relazioni. Le reti verticali sono tipicamente associate alle catene di fornitura e ai processi di outsourcing, in cui un'impresa focale coordina una pluralità di fornitori e subfornitori lungo una filiera produttiva; esse possono configurarsi come forme di quasi-integrazione o come sistemi modulari di produzione distribuita. Le reti orizzontali, invece, coinvolgono imprese che operano nello stesso segmento di mercato e che collaborano su specifiche attività - ad esempio ricerca e sviluppo, standardizzazione tecnologica o promozione commerciale - pur rimanendo potenzialmente concorrenti. In questo caso la cooperazione si intreccia con la competizione, dando luogo a fenomeni di "coopetizione" e apprendimento collettivo.

Una seconda dimensione concerne il grado di centralizzazione e la struttura di governance. In alcune configurazioni le relazioni tra i partecipanti sono dense e relativamente paritarie, come nei distretti industriali marshalliani o nei cluster territoriali, dove il coordinamento si fonda su prossimità sociale, fiducia e norme condivise. In altri casi, la rete è fortemente centralizzata attorno a un attore dominante (hub firm, broker o impresa leader) che controlla l'accesso alle risorse critiche e orienta le scelte strategiche degli altri partecipanti. Tali strutture presentano marcate asimmetrie di potere e possono generare dipendenze strutturali.

Un'ulteriore dimensione analitica riguarda il grado di formalizzazione e stabilità delle relazioni. Alcune reti sono basate su accordi contrattuali espliciti, come le joint venture o i consorzi formalmente istituiti; altre si fondano su relazioni informali e su meccanismi fiduciari di lungo periodo. La letteratura distingue inoltre tra reti stabili e reti emergenti o temporanee, come quelle che si formano intorno a progetti innovativi o a piattaforme tecnologiche, caratterizzate da maggiore fluidità dei confini e da elevata dinamica di ingresso e uscita.

Infine, le reti possono essere differenziate in base alla dimensione territoriale o globale. Le reti territoriali, come i distretti industriali, sono fortemente radicate in contesti locali e sostenute da capitale sociale diffuso; le reti globali di produzione, invece, articolano relazioni transnazionali e integrano imprese operanti in differenti contesti regolativi e culturali, con strutture di governance variabili.

Al di là di queste differenziazioni, è importante evidenziare che il funzionamento

¹⁸ Per una trattazione più approfondita e sistematica v. A. GRANDORI-G. SODA, *Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms*, in *Organization Studies*, 1995, vol. 16, n. 2, pp. 183-214.

delle reti di impresa dipende in misura rilevante dalla qualità delle relazioni tra i partecipanti¹⁹. Le relazioni economiche sono infatti sempre incorporate (*embedded*) in reti di relazioni sociali, e le decisioni economiche sono influenzate da fattori quali fiducia, reputazione e reciprocità²⁰. Una distinzione importante in questo senso è quella tra legami forti e legami deboli nelle relazioni tra organizzazioni. I legami forti, caratterizzati da relazioni frequenti e da un elevato livello di fiducia, favoriscono la cooperazione e la stabilità delle relazioni, riducono l'incertezza e facilitano la condivisione di informazioni sensibili, ma possono anche generare fenomeni di chiusura del network e di riduzione della varietà cognitiva. I legami deboli, al contrario, pur essendo meno stabili e meno intensi, consentono l'accesso a informazioni nuove e a prospettive differenti, svolgendo così un ruolo cruciale nei processi di diffusione dell'innovazione²¹.

La progettazione delle reti richiede pertanto un equilibrio delicato tra fiducia e apertura. Un eccesso di fiducia non supportato da adeguati meccanismi di *governance* può aumentare il rischio di comportamenti opportunistici, mentre un sistema privo di relazioni fiduciarie difficilmente riesce a consolidarsi nel tempo. Anche in mercati relativamente efficienti, le relazioni sociali svolgono un ruolo determinante nel guidare le decisioni economiche e organizzative²². Nel caso delle reti di impresa, la fiducia deve essere costruita e mantenuta attraverso interazioni ripetute, trasparenza nei comportamenti e meccanismi di risoluzione dei conflitti. In assenza di tali condizioni, la probabilità che emergano pratiche opportunistiche e disfunzioni organizzative aumenta significativamente.

5. Le reti come meta-organizzazioni ed ecosistemi

Le reti di impresa possono anche essere lette, in una prospettiva teorica più ampia, come meta-organizzazioni, ossia organizzazioni i cui membri non sono individui ma altre organizzazioni formalmente autonome²³. Il fatto che i membri

¹⁹ A. COMACCHIO, *La governance e il coordinamento delle reti*, in A. CABIGIOSU (a cura di), *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2021*, Edizioni Ca' Foscari, Venezia, 2022, pp. 57-70.

²⁰ M.S. GRANOVETTER, *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*, in *American Journal of Sociology*, 1985, vol. 91, n. 3, pp. 481-510.

²¹ M.S. GRANOVETTER, *The strength of weak ties*, in *American Journal of Sociology*, 1973, vol. 78, n. 6, pp. 1360-1380; M.S. GRANOVETTER, *The strength of weak ties: A network theory revisited*, in *Sociological Theory*, 1983, vol. 1, n. 1, pp. 201-233.

²² M. KILDUFF-D.J. BRASS, *Organizational social network research: Core ideas and key debates*, in *Academy of Management Annals*, 2010, vol. 4, n. 1, pp. 317-357.

²³ G. AHRNE-N. BRUNSSON, *Meta-organizations*, Edward Elgar, Cheltenham, 2008; G.

dell'organizzazione siano attori collettivi dotati di identità, risorse e capacità decisionale proprie (le imprese) determina un cambiamento profondo delle dinamiche organizzative. L'autorità centrale tende a essere strutturalmente debole, poiché nessun membro può essere facilmente subordinato a un altro, e la permanenza nell'organizzazione resta, almeno in linea di principio, volontaria. Ne deriva una *governance* fondata più sulla negoziazione, sul compromesso e sulla costruzione di consenso che su comando gerarchico. Inoltre, l'elevata differenziazione tra organizzazioni in termini di dimensione, potere, identità e dotazione di risorse, accresce il potenziale conflittuale e rende la stabilizzazione delle regole un processo politico e continuamente rinegoziato. Questo equilibrio, una volta raggiunto, tende a cristallizzarsi, producendo inerzie che possono limitare la capacità di adattamento in contesti turbolenti.

La già citata letteratura sugli ecosistemi consente di spingere oltre questa linea di ragionamento, introducendo una dimensione ulteriore di complessità. Gli ecosistemi sono configurazioni di attori eterogenei, gerarchicamente indipendenti ma interdipendenti, che generano collettivamente una proposta di valore sistemica e che si fondano su complementarità tecnologiche e produttive non generiche e su architetture modulari che permettono coordinamento senza integrazione gerarchica²⁴. Negli ecosistemi è determinante la figura dell'*orchestrator*, ossia l'attore focale che, pur non esercitando un'autorità formale piena, definisce ruoli, standard e regole di interazione, contribuendo a costruire allineamento e legittimità collettiva. L'orchestrazione non coincide con il controllo gerarchico, ma consiste in un lavoro continuo di progettazione dell'architettura relazionale e di bilanciamento tra autonomia e coerenza sistemica.

Letta in questa chiave, la rete di impresa appare come uno spazio organizzativo intrinsecamente complesso, nel quale coesistono pluralità di attori, asimmetrie di potere, interdipendenze tecnologiche e processi di costruzione identitaria. La nozione di meta-organizzazione enfatizza la natura politica e negoziale delle reti; quella di ecosistema ne evidenzia la dimensione architeturale e sistemica. In entrambe le prospettive, tuttavia, i confini organizzativi sono variabili, l'autorità è distribuita e la stabilità dipende dalla capacità di governare tensioni tra autonomia e integrazione. È in questa tensione strutturale che si radica la complessità delle reti

AHRNE-N. BRUNSSON, *Organizations and meta-organizations*, in *Scandinavian Journal of Management*, 2005, vol. 21, n. 4, pp. 429-449.

²⁴ L.D. THOMAS-P. RITALA, *Ecosystem legitimacy emergence: A collective action view*, in *Journal of Management*, 2022, vol. 48, n. 3, pp. 515-541; M.G. JACOBIDES-C. CENAMO-A. GAWER, *Towards a theory of ecosystems*, in *Strategic Management Journal*, 2018, vol. 39, n. 8, pp. 2255-2276.

contemporanee, le quali devono essere comprese come configurazioni dinamiche di coordinamento inter-organizzativo in continua evoluzione.

6. Opportunità e ostacoli delle aggregazioni per le piccole e medie imprese

Le piccole e medie imprese (PMI) costituiscono l'ossatura del sistema produttivo italiano e rappresentano, al tempo stesso, i principali attori coinvolti nelle aggregazioni tra imprese. Il ricorso alla categoria delle PMI come insieme omogeneo rischia però di essere fuorviante, in quanto la diversità interna al mondo delle PMI è tale da rendere questa categoria estremamente eterogenea, al punto che è stato osservato che le differenze tra imprese di piccole e medie dimensioni possono essere paragonabili a quelle esistenti tra le PMI e le grandi imprese²⁵.

Le variabili dimensionali, peraltro, pur rilevanti, non esauriscono la complessità del fenomeno. Le PMI differiscono significativamente in termini di assetti proprietari, grado di managerializzazione, competenze organizzative, propensione all'innovazione e capacità di investimento. Tali differenze incidono in modo diretto sugli incentivi alla partecipazione alle reti e sulla capacità di trarne benefici concreti. Molte PMI sono caratterizzate da vincoli di risorse materiali e immateriali. La scarsità di capitale finanziario, la limitata disponibilità di competenze manageriali e l'elevato grado di informalità nei processi decisionali possono rendere particolarmente onerosa la partecipazione a una rete. Un'impresa di cento dipendenti, managerializzata, dotata di funzioni organizzative strutturate e che opera in settore ad alta intensità di conoscenza affronta la partecipazione a una rete con strumenti e risorse profondamente diversi rispetto a un'impresa di dimensioni simili a conduzione familiare e che opera in settori tradizionali. In questo secondo caso, i costi associati al coordinamento, alla partecipazione ai processi decisionali e alla gestione delle relazioni inter-organizzative possono risultare eccessivamente elevati in assenza di adeguate capacità organizzative, rischiando così di neutralizzare i benefici potenziali dell'aggregazione. Allo stesso tempo, tuttavia, proprio le PMI sono spesso le imprese che possono trarre i maggiori vantaggi dalla partecipazione a reti ben strutturate e funzionanti. L'accesso condiviso a risorse e competenze specialistiche consente di superare limiti strutturali che, se affrontati individualmente, risulterebbero insormontabili. In questo senso, per le PMI le reti possono rappresentare uno strumento fondamentale per sostenere processi di innovazione, internazionalizzazione e qualificazione del lavoro.

²⁵ B. HARNEY-H. ALKHALAF, *A quarter-century review of HRM in small and medium-sized enterprises: Capturing what we know, exploring where we need to go*, in *Human Resource Management*, 2021, vol. 60, n. 1, pp. 5-29.

Questo *mix* di opportunità e vincoli si manifesta, ad esempio, nella codatorialità e, più in generale, nelle forme di organizzazione condivisa del lavoro all'interno delle reti di impresa. Dal punto di vista organizzativo, per le micro e le piccole imprese la codatorialità rappresenta una opportunità unica di poter disporre di capitale umano ad alta specializzazione difficilmente sostenibile individualmente. La codatorialità e le forme di lavoro condiviso possono inoltre aumentare l'attrattività, consentendo di offrire percorsi professionali più ricchi e opportunità di sviluppo delle competenze altrimenti difficilmente realizzabili.

Allo stesso tempo, però, emergono anche questioni organizzative e gestionali rilevanti, in termini ad esempio di ruoli, responsabilità e meccanismi decisionali. Uno degli aspetti più critici riguarda il principio dell'unità del comando, tradizionalmente considerato un elemento cardine dell'organizzazione del lavoro. La presenza di più datori di lavoro pone il problema di come garantire coerenza nelle indicazioni operative, chiarezza nelle responsabilità e tutela dei lavoratori. In assenza di un coordinamento efficace, il rischio è quello di generare ambiguità organizzative e conflitti che incidono negativamente sulla qualità del lavoro e sull'efficienza complessiva della rete. Un ulteriore elemento riguarda l'integrazione culturale e organizzativa. La condivisione del lavoro presuppone un minimo comune denominatore in termini di valori, pratiche organizzative e modalità di gestione delle persone. In reti caratterizzate da un'elevata eterogeneità organizzativa, la costruzione di tale integrazione rappresenta una sfida significativa e richiede investimenti in termini di comunicazione, formazione e sviluppo di competenze organizzative specifiche, ossia risorse che non necessariamente sono nella disponibilità delle PMI.

In definitiva, per le PMI la partecipazione a reti di impresa rappresenta al tempo stesso una leva di sviluppo e una sfida organizzativa. I benefici potenziali in termini di accesso a risorse, innovazione e qualificazione del lavoro si concretizzano solo in presenza di adeguate capacità di coordinamento, di chiarezza nei ruoli e di un minimo di integrazione culturale tra i partner. In assenza di tali condizioni, l'aggregazione rischia di tradursi in un aumento dei costi organizzativi e delle ambiguità decisionali, compromettendo l'efficacia della collaborazione. Per le PMI, dunque, la rete non è una soluzione semplice e automatica ai vincoli dimensionali, ma un percorso che richiede investimenti organizzativi, apprendimento relazionale e una progettazione attenta degli assetti di *governance*.

7. Considerazioni conclusive

L'analisi organizzativa delle aggregazioni tra imprese proposta in questo

contributo consente di mettere in luce il carattere strutturale delle reti di impresa nei modelli produttivi contemporanei. Lunghi dall'essere una soluzione contingente o una mera costruzione giuridica, le reti rappresentano una modalità stabile di organizzazione dell'attività economica, radicata nelle trasformazioni tecnologiche, competitive e istituzionali che hanno interessato i sistemi produttivi negli ultimi decenni.

Dal punto di vista organizzativo, le reti si configurano come forme ad altissimo potenziale, ma anche ad elevata complessità. Esse non possono essere comprese come la semplice somma delle imprese che le compongono, poiché generano dinamiche proprie in termini di coordinamento, distribuzione del potere, processi decisionali e gestione del lavoro. La rete è, a tutti gli effetti, una forma organizzativa autonoma, che richiede capacità e competenze specifiche di progettazione e di governo. Soprattutto in reti caratterizzate da elevata eterogeneità e complessità, la presenza di un attore in grado di svolgere funzioni di coordinamento e facilitazione può rappresentare un fattore critico di successo. Tale attore non deve necessariamente coincidere con una delle imprese partecipanti, ma può assumere la forma di un soggetto terzo, come un'associazione di imprese o un'istituzione, capace di operare al di sopra degli interessi di parte e di sostenere la *governance* della rete.

Un altro elemento centrale emerso dall'analisi riguarda il ruolo della fiducia e delle relazioni inter-organizzative. La qualità delle relazioni sociali è un elemento fondamentale per il buon funzionamento delle reti e si costruisce nel tempo, attraverso interazioni ripetute e meccanismi gestionali capaci di sostenere la cooperazione e di prevenire comportamenti opportunistici. Ne consegue che la rete dovrebbe essere considerata come un punto di arrivo di processi di collaborazione progressivi, piuttosto che come un punto di partenza costruito attraverso strumenti esclusivamente formali. L'istituzionalizzazione giuridica delle reti può certamente favorire la stabilizzazione delle relazioni e la chiarezza delle responsabilità, ma difficilmente può sostituire la costruzione di una cultura organizzativa orientata alla cooperazione. In assenza di tali precondizioni, il rischio è che la rete rimanga una struttura formale priva di reale integrazione organizzativa e dunque inefficace e inefficiente.

Questi spunti analitici, lunghi dall'essere esaustivi, aprono però un dialogo con la prospettiva giuridica che attraversa il volume. Se la regolazione normativa appare necessaria per definire confini, responsabilità e tutele, essa non può essere concepita come l'unico strumento di governo delle reti. La prevenzione delle disfunzioni e dei comportamenti opportunistici richiede un'integrazione tra dimensione regolativa e dimensione organizzativa, in cui le regole formali siano accompagnate da assetti

strutturali coerenti e da pratiche organizzative orientate alla cooperazione. In altri termini, le aggregazioni tra imprese possono essere un modello virtuoso solo a condizione che siano progettate e governate come vere e proprie organizzazioni, tenendo insieme struttura, relazioni e lavoro. È in questa integrazione tra dimensione giuridica, dimensione economica e dimensione organizzativa che risiede la sfida principale, ma anche il potenziale più interessante, delle reti di impresa nel contesto contemporaneo.

IL CONTRATTO DI RETE A SUPPORTO DELL'AGGREGAZIONE E COME STRUMENTO DI PREVENZIONE E REGOLAZIONE DELLE CRISI D'IMPRESA

*The Network Contract as a Means of Supporting Business Aggregation and as a
Tool for Preventing and Regulating Business Crises*

ALESSANDRA ZANARDO

Professoressa ordinaria di diritto commerciale dell'Universitas Mercatorum

Abstract [It]: Il contributo esamina il contratto di rete come strumento di aggregazione tra imprese, valorizzandone la flessibilità e la capacità di adattarsi alle esigenze delle micro e piccole imprese. Dopo aver ricostruito l'evoluzione normativa dell'istituto, la distinzione tra rete-contratto e rete-soggetto, il ruolo del fondo patrimoniale comune, il regime di responsabilità e gli adempimenti pubblicitari, l'analisi confronta il contratto di rete con altre forme di collaborazione imprenditoriale. La parte finale propone una lettura evolutiva dell'istituto: oltre alla funzione tipica di accrescimento della competitività e dell'innovazione, il contratto di rete può assumere rilievo anche come strumento di prevenzione, contenimento e regolazione delle crisi d'impresa, favorendo continuità aziendale, scambio di competenze e rafforzamento organizzativo.

Abstract [En]: *The essay examines the network contract as a flexible instrument for business aggregation, highlighting its ability to respond to the needs of micro and small enterprises. After reconstructing the legislative evolution of the instrument, the distinction between contractual networks and networks with legal subjectivity, the role of the common fund, liability rules and registration requirements, the analysis compares the network contract with other forms of business cooperation. The final part proposes an evolutionary reading of the instrument: beyond its traditional function of increasing competitiveness and innovation, the network contract may also serve as a tool for preventing, containing and regulating business crises, by supporting business continuity, knowledge-sharing and organisational strengthening.*

Parole chiave: *contratto di rete; aggregazione tra imprese; crisi d'impresa; continuità aziendale; responsabilità patrimoniale.*

Keywords: *network contract; business aggregation; business crisis; business continuity; asset liability.*

SOMMARIO: 1. Considerazioni introduttive. - 2. Natura e caratteristiche del contratto di rete. - 3. (*segue*) Rete come mero contratto tra imprese o come autonomo soggetto di diritto. - 4. Fondo patrimoniale comune e responsabilità per le obbligazioni contratte in esecuzione del programma di rete. - 5. Forma del contratto e adempimenti pubblicitari. - 6. Contratto di rete e altre forme di aggregazione tra imprese. - 7. Potenzialità del contratto di rete: una nuova prospettiva?

1. Considerazioni introduttive

Ragionare di esperienze di aggregazione e di collaborazione tra imprese nel nostro ordinamento è oggi ancora più urgente e rilevante che in passato. Ad accrescere l'importanza di stimolare forme di aggregazione tra le imprese, la cui (piccola) dimensione è rimasta immutata nonostante i profondi cambiamenti del sistema economico-industriale e l'apertura dei mercati, è l'esigenza che esse siano economicamente sostenibili. Infatti, sebbene gli ultimi anni siano stati dominati da interventi normativi in materia di prevenzione e regolazione di situazioni di crisi, di insolvenza e finanche di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario, i dati che gli osservatori periodici di Unioncamere forniscono sono preoccupanti.

Tra le varie forme di aggregazione cui le imprese possono ricorrere merita particolare attenzione, anche alla luce della sua diffusione - cui ha contribuito il forte sostegno degli ambienti dell'associazionismo industriale -¹, il contratto di rete.

Detta figura, che affonda le proprie radici nel fenomeno territorialmente circoscritto dei distretti industriali² e richiama una realtà già nota nel contesto

¹ Alla data del 3 giugno 2026, i contratti di rete stipulati risultano essere 10.679 e le imprese coinvolte 54.068, con diffusione sull'intero territorio nazionale (anche se la maggior parte di esse ha sede in Lazio, seguito, con un gap sensibile, da Lombardia e Veneto). I dati mensilmente pubblicati da InfoCamere mostrano una crescita continua e relativamente costante del fenomeno. Si evidenzia, peraltro, un utilizzo più "massiccio" da parte delle imprese di detto strumento di aggregazione comincia a riscontrarsi a partire dalla seconda metà del 2011 (anche a seguito dell'introduzione dell'agevolazione fiscale di cui all'art. 42, comma 2-*quater*, d.l. 31 maggio 2010, n. 78, su cui *infra*, nota 11): v. i dati elaborati e riportati in F. CAFAGGI-P. IAMICELI-G.D. MOSCO, *Prefazione. Prime evidenze sui contratti di rete (2010-2011)*, in ID. (a cura di), *Il contratto di rete per la crescita delle imprese*, Giuffrè, Milano, 2012, xvii ss.

² Ai sensi dell'art. 36 legge 5 ottobre 1991, n. 317, per distretti industriali si intendono «*sistemi territoriali caratterizzati da un'elevata concentrazione di piccole imprese e da un'accentuata specializzazione produttiva dell'insieme delle stesse imprese*». Per un raffronto tra distretti industriali e reti di impresa v., tra gli altri, G. VILLA, *Reti di imprese e contratto plurilaterale*, in *Giur. comm.*, 2010, I, p. 944 ss.; M. BAGELLA, *Distretti industriali, reti di impresa e strumenti di finanziamento: riflessioni sulle prospettive del*

economico-imprenditoriale italiano come forma organizzativa delle PMI, ha trovato riconoscimento legislativo con l'art. 3, comma 4-ter e ss., d.l. 10 febbraio 2009, n. 5, convertito in legge, con modificazioni, dalla legge 9 aprile 2009, n. 33³. Tale riconoscimento si colloca nell'ambito di una legislazione d'urgenza volta a favorire lo sviluppo produttivo italiano e a sostenere i settori industriali in crisi (anche) mediante il riconoscimento di agevolazioni fiscali.

All'intervento normativo del 2009, recante l'originaria definizione e disciplina del contratto di rete, hanno fatto seguito nell'arco del decennio successivo numerosi provvedimenti correttivi e integrativi, che hanno comportato una profonda metamorfosi dell'istituto e delle regole ad esso applicabili; interventi diretti - almeno sulla carta - a chiarire taluni aspetti dell'embrionale e nebuloso dettato legislativo e a integrare la disciplina del contratto di rete, anche alla luce delle prime esperienze applicative e delle esigenze emerse dalla prassi a fronte della variabilità di funzioni concretamente attribuite allo strumento⁴.

Nonostante l'"attivismo" del legislatore, resta comunque l'impressione di una disciplina complessivamente insoddisfacente, frutto di scelte non sempre adeguate e/o efficienti, costituente una risposta solo parziale e al contempo problematica alle richieste provenienti dal mondo imprenditoriale, anche per l'opacità (mai del tutto superata) del dato normativo.

Sebbene il giudizio di chi scrive sull'operato legislativo sia critico, va preso atto che il contratto di rete è, da tempo, una realtà diffusa e non trascurabile nell'ambito

capitalismo familiare italiano, in *Il contratto di rete per la crescita*, cit., p. 5 ss.

³ L'art. 3, comma 4-ter, d.l. n. 5/2009, in realtà, faceva seguito ad un primo intervento normativo, l'art. 6-bis d.l. 25 giugno 2008, n. 112 (così come conv. in legge, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133), rubricato «*Distretti produttivi e reti di imprese*», successivamente abrogato dall'art. 1, comma 2, legge 23 luglio 2009, n. 99, il quale si limitava a prevedere l'applicazione alle reti delle imprese, se di livello nazionale, delle disposizioni concernenti i distretti produttivi previste dall'art. 1, comma 366 e ss., della legge 23 dicembre 2005, n. 266, rinviando ad un decreto del Ministro dello sviluppo economico di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze la definizione delle loro caratteristiche e delle loro modalità di individuazione.

⁴ La disciplina del contratto di rete oggi vigente è il risultato delle modificazioni ed integrazioni apportate all'art. 3, comma 4-ter ss., d.l. n. 5/2009 dai seguenti provvedimenti normativi: legge 23 luglio 2009, n. 99 (art. 1); legge 30 luglio 2010, n. 122 (che ha convertito in legge, con modificazioni, il d.l. 31 maggio 2010, n. 78: v. art. 42 del decreto); d.l. 22 giugno 2012, n. 83 (art. 45), conv. in legge, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 134, nonché la relativa legge di conversione; d.l. 18 ottobre 2012, n. 179 (art. 36), conv. in legge, con modificazioni, dalla legge 17 dicembre 2012, n. 221, nonché la relativa legge di conversione; legge 28 luglio 2016, n. 154 (art. 17).

delle esperienze aggregative delle imprese (in particolare microimprese⁵), in continua crescita e che coinvolge un numero progressivamente crescente di imprenditori. L'affermazione trova riscontro (anche)⁶ nei dati riportati nell'«Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025»⁷, così come nelle statistiche mensili elaborate da InfoCamere⁸, che confermano una crescita costante del fenomeno dei contratti di rete. A ciò si aggiunge una buona performance delle reti in termini di efficacia, coesione, performance di mercato e innovazione⁹. La prassi, in altre parole, non sembra essere stata negativamente influenzata dall'imprecisa tecnica legislativa, come dimostrano anche gli studi che analizzano le esperienze in corso¹⁰, spesso virtuose. Inoltre, il legislatore ha mostrato fin dall'inizio, o quasi, un *favor* nei confronti dell'istituto, che emerge con una certa evidenza dai tanti provvedimenti, sia a livello nazionale sia a livello regionale, di incentivazione e promozione della stipulazione di contratti di rete. Tra essi spicca la concessione, l'anno successivo all'introduzione dello strumento, di un regime di sospensione d'imposta su una quota degli utili dell'esercizio - ove destinati a realizzare investimenti nel quadro di un programma comune di rete - per le imprese aderenti¹¹,

⁵ V. S. PITINGARO-S. CORSINI, *I contratti di rete: sviluppi recenti e profili imprenditoriali*, in A. CABIGIOSU (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2024*, Edizioni Ca' Foscari, Venezia, 2025, p. 17 ss., ove si evidenzia la circostanza che il 51,6% delle imprese retiste sono microimprese, mentre il 25,3% sono piccole imprese con netta prevalenza, quanto alla forma, della s.r.l.

⁶ Cfr. i precedenti rapporti annuali dell'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa dai quali pure emerge una crescita costante del numero dei contratti di rete.

⁷ S. PITINGARO-S. CORSINI, *I contratti di rete: dinamiche recenti e profili creativo-culturali*, in A. CABIGIOSU (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025*, Edizioni Ca' Foscari, Venezia, 2026, p. 10 s.

⁸ Richiamate *supra*, nota 1.

⁹ V. il comunicato stampa del 5 maggio 2025, consultabile nel sito *infocamere.it*. Del rapporto è stata data notizia anche dalla stampa quotidiana: v. B.L. MAZZEI, *Le imprese fanno rete, quasi 10mila contratti uniscono 50mila aziende*, *Il Sole 24 Ore*, 5 maggio 2025, p. 8.

¹⁰ V., ad es., *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2024*, cit.

¹¹ L'art. 42, comma 2-*quater*, d.l. n. 78/2010 ha introdotto un'agevolazione fiscale - fino al periodo d'imposta in corso al 31 dicembre 2012 - a favore delle imprese partecipanti a contratti di rete. Ai sensi di detta disposizione, non concorre(va) alla formazione del reddito imponibile dell'impresa aderente ad un contratto di rete la quota degli utili dell'esercizio, se accantonati ad apposita riserva e previa osservanza di alcune specifiche condizioni (*in primis*, l'asseverazione del programma comune di rete), destinata al fondo patrimoniale comune per realizzare, entro l'anno successivo, gli investimenti previsti dal programma di rete. L'importo che non concorreva alla formazione del reddito d'impresa non poteva comunque superare il limite di euro 1.000.000. Si segnala - e la circostanza è senz'altro degna di nota perché testimonia il persistente *favor* di cui l'istituto gode presso il legislatore -

con conseguente loro beneficio in termini di minore imposizione fiscale.

A tutto questo si aggiunge il quadro economico attuale, che rende sempre più evidente la difficoltà di “fare impresa” da soli o in forme dimensionalmente contenute e l’esigenza per converso, o almeno l’utilità, di promuovere forme variegata e flessibili di aggregazione, in grado di adattarsi alle diverse esigenze delle imprese. Infatti, nonostante i tanti e lodevoli sforzi del legislatore negli ultimi quindici anni, culminati nell’introduzione del codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza, il sistema imprenditoriale continua ad essere “dominato” dall’apertura di procedure concorsuali liquidatorie (nella specie, liquidazioni giudiziali)¹² per gestire situazioni di insolvenza che non sono emerse tempestivamente e/o che non sono state prevenute perché, ad esempio, la crisi che le ha precedute non è stata adeguatamente gestita. Anzi, il dato è in (preoccupante) crescita.

Nelle pagine che seguono, pertanto, dopo aver ricapitolato gli elementi tipizzanti dell’istituto e la sua disciplina e dopo qualche considerazione sui profili che distinguono il contratto di rete da altre forme di aggregazione tra imprese, si rifletterà sull’idoneità dello strumento a perseguire efficacemente altre finalità, non espressamente previste né probabilmente immaginate dal legislatore del 2009, ma sempre più urgenti nell’attuale contesto economico.

2. Natura e caratteristiche del contratto di rete

L’art. 3, comma 4-ter, d.l. n. 5/2009, oltre ad abbozzare una prima definizione di contratto di rete, che pone immediatamente l’accento sulla natura contrattuale dell’istituto, dettava una disciplina molto scarna e frammentata, limitandosi a delinearne i tratti essenziali e lasciando all’interprete il compito di rispondere ai molteplici interrogativi che la stessa avrebbe inevitabilmente creato in sede applicativa.

Ai sensi della prima versione dell’art. 3, comma 4-ter, d.l. n. 5/2009, «con il

che la legge annuale sulle piccole e medie imprese (l. 11 marzo 2026, n. 34, art. 1) ha reintrodotto l’agevolazione fiscale per gli utili realizzati nel periodo d’imposta in corso al 31 dicembre 2026 e fino a quello in corso al 31 dicembre 2028. L’agevolazione potrà essere fruita nel limite complessivo di 15 milioni di euro per ciascuno degli anni dal 2027 al 2029. Ne danno dettagliatamente conto anche C. LA ROTONDA-A. LUPO-L. PACE, *Incentivi, competenze e formazione per le reti su dati survey 2025*, in *Osservatorio Nazionale sulle reti d’impresa 2025*, cit., p. 102 ss.

¹² Il dato è ricavabile dall’Osservatorio semestrale sulla crisi di impresa, realizzato da Unioncamere e InfoCamere, già a partire dalla prima delle quattro edizioni (2 settembre 2024), ma è ancor più evidente nell’ultima edizione di marzo 2026.

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». Da tale definizione si percepiva già, con una certa evidenza, quello che sembra essere, ancora oggi (e con l'eccezione del contratto di rete con causale di solidarietà)¹³, uno degli elementi tipizzanti di detto istituto nel panorama degli strumenti aggregativi: lo scopo di accrescere la capacità innovativa e la competitività sul mercato delle imprese aderenti. Per contro, l'esercizio in comune di un'attività economica, a seguito di ciò che si potrebbe definire una «destrutturazione istituzionale della rete»¹⁴ (di cui si darà conto nel prosieguo dell'analisi), costituisce oggi una, e neppure la più rilevante o diffusa, delle possibili attività di una rete di imprese.

La norma proseguiva disciplinando forma - consistente nell'atto pubblico o nella scrittura privata autenticata - e pubblicità del contratto ed elencando gli elementi da indicare nello stesso. Tra essi, va evidenziato che l'originaria versione dell'art. 3, comma 4-ter, d.l. n. 5/2009 prevedeva la (necessaria) costituzione di un fondo patrimoniale comune - costituzione che è invece oggi eventuale, ancorché caldeggiata e ampiamente diffusa nella prassi -, tacendo tuttavia su detto fondo e sul suo funzionamento, nonché l'istituzione di un organo comune incaricato di eseguire il programma di rete, il quale pure appariva, diversamente rispetto alle versioni successive della norma, organo necessario nel contesto normativo così disciplinato.

L'art. 3, comma 4-ter, d.l. n. 5/2009 richiedeva inoltre che nel testo contrattuale fossero indicate la denominazione dei partecipanti e le attività comuni poste a base della rete, individuato uno specifico programma di rete - contenente l'enunciazione dei diritti e degli obblighi delle imprese aderenti e le modalità di realizzazione dello scopo comune - e, infine, indicate la durata del contratto e le ipotesi di recesso dallo

¹³ Disciplinato dai commi 4-sexies e ss. dell'art. 3, d.l. n. 5/2009, introdotti dall'art. 43-bis d.l. 19 maggio 2020, n. 34 (conv. in legge, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77). L'art. 3, comma 4-sexies, d.l. n. 5/2009 così prevede: «Per gli anni 2020 e 2021, 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 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 [...] per lo svolgimento di prestazioni lavorative presso le aziende partecipanti alla rete».

¹⁴ Così G. MERUZZI, *Notazioni in tema di soggettività giuridica della rete*, in G. MERUZZI (a cura di), *Il contratto di rete. Dalla teoria giuridica alla realtà operativa*, Università degli Studi di Verona-Confindustria Verona-Banco Popolare-UniCredit, 2012, p. 15 s.

stesso.

Alla luce di quanto sopra, può quindi senz'altro affermarsi che l'iniziale figura di contratto di rete si caratterizza(va) per l'elevata "elasticità" funzionale e l'ampia flessibilità dell'architettura normativa, la cui concreta definizione e il cui grado di complessità erano rimesse all'autonomia privata, ed era destinato, almeno nelle intenzioni del legislatore, alla realizzazione di una forma (più) leggera e snella di cooperazione interaziendale.

Il quadro è ampiamente mutato a seguito degli interventi successivi, in particolare delle modifiche arretrate dapprima dalla legge 30 luglio 2010, n. 122, in seguito dai decreti "Sviluppo" e "Sviluppo-bis" (e dalle relative leggi di conversione) del 2012. Attraverso tali interventi si è perseguita una progressiva maggior articolazione dei profili istituzionali, ancorché accompagnata da un'accentuazione del ruolo dell'autonomia privata e dalla previsione di facoltatività di alcuni elementi tipici del contratto, e si è tentato di intervenire in modo più organico sui profili di maggior rilievo (si pensi alla responsabilità patrimoniale della rete e delle imprese aderenti), nonostante lo schema del contratto di rete continui a distinguersi rispetto ad altre forme di aggregazione per il suo elevato grado di flessibilità.

Quanto al primo provvedimento normativo, esso ridefiniva il contratto di rete, ponendo in particolare l'accento sullo scopo perseguito mediante la sua stipulazione - accrescimento, individuale e collettivo¹⁵, della capacità innovativa e della competitività sul mercato¹⁶ - e prevedendo che, a tale fine, le imprese si obbligino a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese, ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica o, ancora, ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa. L'esercizio in comune di una o più attività economiche diventa, quindi, diversamente dal passato, solo uno dei possibili oggetti di un contratto di rete, rilevando, eventualmente, sotto il mero profilo dell'intensità del vincolo.

Inoltre, il nuovo testo della disposizione poneva opportunamente in rilievo il fatto che le imprese aderenti «*si obbligano, sulla base di un programma comune di*

¹⁵ Osserva correttamente G.D. MOSCO, *Il contratto di rete dopo la riforma: che tipo!*, in *Il contratto di rete per la crescita*, cit., p. 31, che l'incremento di innovazione e competitività deve essere ad un tempo individuale e collettivo.

¹⁶ Va detto, peraltro, che una maggiore attenzione del legislatore al fine ultimo del miglioramento della capacità innovativa e della competitività sul mercato delle imprese aderenti emergeva già a seguito delle prime modifiche apportate dalla legge n. 33/2009, di cui pure si dà conto nel prosieguo dell'analisi.

rete», la cui concreta definizione, come sopra accennato, rientra negli elementi che il contratto deve indicare ai fini della successiva iscrizione nel registro delle imprese.

Per quanto concerne poi le altre indicazioni da inserire nel contratto, la nuova versione dell'art. 3, comma 4-*ter*, d.l. n. 5/2009 appariva assai più articolata di quella originaria - anche in forza delle modifiche *medio tempore* introdotte dalla legge n. 99/2009 ed espressamente considerate nel prosieguo -, mostrando un'accentuazione o, meglio, una maggior attenzione del legislatore ai profili c.d. istituzionali/organizzativi del rapporto di rete. Essa, in particolare, prevedeva che fossero espressamente enunciati gli obiettivi strategici di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti e le modalità di misurazione dell'avanzamento verso tali obiettivi, le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti (non rientranti tra le competenze gestorie dell'organo comune), nonché le regole relative alle modalità di assunzione delle decisioni di modifica del programma di rete, se contrattualmente prevista la modificabilità dello stesso a maggioranza. Inoltre, per quanto riguarda la costituzione di un fondo patrimoniale comune e la nomina di un organo comune incaricato dell'esecuzione del contratto di rete - o di una o più parti o fasi di esso -, rispetto ai quali la disciplina è stata integrata e ampliata¹⁷, consentiva che esse fossero solo eventuali.

L'organo comune, peraltro, ove presente, si caratterizzava, in forza di esplicita previsione normativa, per essere un *mandatario comune*¹⁸, incaricato di gestire il contratto in nome e per conto delle imprese partecipanti. Quanto al fondo patrimoniale comune, il legislatore prevedeva, nell'eventualità di sua costituzione, un regime di autonomia patrimoniale, estendendo ad esso, attraverso un'espressione invero poco felice («*si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni di cui agli articoli 2614 e 2615 del codice civile*»), la disciplina del fondo consortile.

Infine, appariva integrata e ampliata anche la parte dell'art. 3, comma 4-*ter*, d.l. n. 5/2009 relativa alle vicende soggettive modificative del contratto di rete (o, altrimenti detto, alle modificazioni soggettive). Si richiedeva, infatti, l'indicazione, nel contratto stesso, delle modalità di adesione di altri imprenditori e delle

¹⁷ Quanto al fondo patrimoniale, la legge n. 122/2010 ha integrato l'art. 3, comma 4-*ter*, d.l. n. 5/2009 richiedendo che il programma comune di rete espliciti la misura e i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi, nonché le regole di gestione del fondo medesimo, mentre, per quanto concerne l'organo comune, del quale nel contratto devono essere indicati i poteri di gestione e di rappresentanza, l'integrazione consiste nel prevedere l'assegnazione allo stesso, salvo deroga contrattuale, del potere di rappresentanza degli imprenditori, anche individuali, partecipanti in specifiche procedure, elencate dalla norma (v. art. 3, comma 4-*ter*, lett. e), secondo per., d.l. n. 5/2009).

¹⁸ Merita rilevare che nella versione dell'art. 3, comma 4-*ter*, d.l. n. 5/2009 attualmente in vigore è venuta meno la definizione dell'organo comune quale «*mandatario comune*».

condizioni di esercizio, se consentito, del diritto di recesso, rinviando altresì alla disciplina di diritto comune in materia di scioglimento (totale o parziale) dei contratti plurilaterali con comunione di scopo¹⁹.

All'esito di dette modifiche restava tuttavia irrisolta una delle principali e più rilevanti questioni emerse all'indomani dell'introduzione dell'istituto, nonostante da alcuni elementi potesse trarsi la volontà del legislatore di privilegiare un modello contrattuale piuttosto che organizzativo²⁰ di (contratto di) rete. Ci si riferisce alla questione se le reti di imprese fossero o meno dotate di soggettività giuridica, ossia se le stesse costituissero centri di imputazione di rapporti giuridici distinti dalle imprese aderenti, anziché meri rapporti contrattuali, più o meno formalizzati, tra parti imprenditoriali.

Se, infatti, non si era mai dubitato del fatto che la rete fosse priva di personalità giuridica, essendo quest'ultima un privilegio normativo attribuito dalla legge a determinati gruppi organizzati, opinioni difformi erano state, invece, espresse, tanto in dottrina quanto negli ambienti politico-istituzionali, con riguardo alla diversa questione della possibile soggettività della rete, una volta costituita. In altre parole, dinanzi all'elevato livello di flessibilità dello schema di contratto di rete tipizzato dal legislatore e all'ampio spazio lasciato all'autonomia privata quanto al suo contenuto, tali da consentire ai partecipanti di optare per la creazione di contratti destrutturati e informali o, al contrario, strutturati e caratterizzati da un'accentuata organizzazione, ci si chiedeva se, in tale ultima ipotesi, si potesse ravvisare il sorgere di un gruppo organizzato cui riconoscere la qualità di autonomo centro di interessi, distinto dai propri membri.

L'interrogativo ha trovato una risposta, ancorché senz'altro opinabile (v. par. successivo), nei provvedimenti correttivi emanati nel 2012 (ossia decreto Sviluppo e decreto Sviluppo-*bis*).

3. (segue) Rete come mero contratto tra imprese o come autonomo soggetto di diritto

La qualificazione della natura giuridica della rete ha visto la dottrina divisa e mutevole nelle proprie conclusioni, anche alla luce dell'evoluzione della disciplina. In particolare, accanto a chi sosteneva che, a certe condizioni, legate al modello organizzativo concretamente adottato dalle imprese aderenti, il contratto di rete

¹⁹ Sul richiamo alla disciplina generale dettata per i contratti plurilaterali con comunione di scopo e sulle relative questioni v. A. CAPRARA, *Le "modificazioni soggettive" del contratto di rete: spunti di riflessione*, in *Contratto e impresa*, 2013, p. 1385 ss.

²⁰ In questo senso anche G.D. MOSCO, *Il contratto di rete*, cit., p. 29.

potesse dar vita ad un autonomo soggetto di diritto, centro di imputazione di interessi e rapporti giuridici distinto dai suoi partecipanti²¹, vi era chi, partendo dal dato normativo e dalla sua carenza, si esprimeva in termini negativi, valorizzando la natura meramente contrattuale dello strumento²², e/o affermando che l'eventuale fondo comune dovesse essere qualificato come patrimonio autonomo o destinato (ad uno scopo), privo tuttavia di soggettività²³.

²¹ P. IAMICELI, *Il contratto di rete tra percorsi di crescita e prospettive di finanziamento*, in *Contratti*, 2009, p. 946 s.; G. MELIS, *Le agevolazioni tributarie finalizzate all'aggregazione delle imprese e il contratto di rete: alcune considerazioni*, in *Il contratto di rete per la crescita*, cit., p. 399; G.D. MOSCO, *Frammenti ricostruttivi sul contratto di rete*, in *Giur. comm.*, 2010, I, p. 861, il quale sembra aver conservato la medesima posizione anche dopo la novella del 2010, lì ove, pur riconoscendo che la scelta del legislatore fosse quella di mantenere la rete sul piano contrattuale, conclude che «è nondimeno auspicabile che l'autonomia contrattuale preveda in tal caso - come certo può fare - un'organizzazione del gruppo, in modo da colorare di soggettività la rete e ricomporre la frattura sistematica» (v. ID., *Il contratto di rete*, cit., p. 39 s.); G. PALMIERI, *Profili generali del contratto di rete*, in ASSOCIAZIONE ITALIANA POLITICHE INDUSTRIALI (a cura di), *Reti d'impresa: profili giuridici, finanziamento e rating. Il Contratto di Rete e le sue caratteristiche*, Gruppo 24 Ore, Milano, 2011, p. 12 ss.; R. SANTAGATA, *Il «contratto di rete» fra (comunione di) impresa e società (consortile)*, in *Riv. dir. civ.*, 2011, p. 339 ss., secondo il quale determinante, ai fini qualificatori, è il solo regime di autonomia patrimoniale della figura associativa (ivi, 343); G. VILLA, *Reti di imprese*, cit., p. 951.

²² E. BRIGANTI, *La nuova legge sui «contratti di rete» tra imprese: osservazioni e spunti*, in *Notariato*, 2010, p. 194 s.; A. GENTILI, *Il contratto di rete dopo la l. n. 122 del 2010*, in *Contratti*, 2011, p. 627; M. MALTONI, *Il contratto di rete. Prime considerazioni alla luce della novella di cui alla L. n. 122/2010*, in *Notariato*, 2011, p. 68; nonché P. ZANELLI, *La Rete è, dunque, della stessa natura del gruppo di società?*, in *Contratto e impresa*, 2011, p. 544 s., e, diffusamente, ID., *Reti e contratto di rete*, Cedam, Padova, 2012, p. 144 ss. Per la tesi negativa propendono anche, seppur soffermandosi sul punto solo incidentalmente, P. BENAZZO, *I diritti di voice e di exit nei contratti di rete «riconosciuti»*, in *Riv. società*, 2012, p. 681 s., e, dopo la novella del 2010, M. ESPOSITO, *Il contratto di rete dopo il c.d. «Decreto Sviluppo»*, in *Ricer. giur.*, 2012, p. 111 s.

²³ V. F. CIRIANNI, *Il contratto di rete*, in *Notariato*, 2010, p. 446, il quale individua nel contratto di rete un nuovo fenomeno di destinazione patrimoniale, un autonomo centro d'imputazione di interessi patrimoniali con responsabilità a suo modo separata e limitata; A. DI LIZIA, *(Contratto di) Rete di imprese. Rassegna e clausole contrattuali*, in *Notariato*, 2012, p. 291; V. DONATIVI, *Le reti di imprese: natura giuridica e modelli di governance*, in *Società*, 2011, p. 1432 ss., il quale parla di «patrimonio autonomo acefalo»; M. ONZA-L. SALAMONE, *Le nuove forme di integrazione tra imprese: dai contratti di rete ai gruppi paritetici (e ritorno)*, in *Ricer. giur.*, 2012, p. 232 ss.; nonché, più diffusamente, M. BIANCA, *Il modello normativo del contratto di rete. Nuovi spunti di riflessione sul rapporto tra soggettività giuridica e autonomia patrimoniale*, in *Il contratto di rete per la crescita*, cit., p. 52 ss., la quale argomenta dalla disciplina minimale del contratto di rete offerta dal legislatore e, precisamente, dalla mancanza di una disciplina della trascrizione dei beni a

L'opinione che negava l'attribuzione alla rete di soggettività giuridica era, inoltre, prevalente negli ambienti istituzionali e dell'associazionismo imprenditoriale, nei quali la questione si poneva in stretta correlazione con quella del riconoscimento di (un')autonoma soggettività tributaria in capo alla rete, su cui l'Agenzia delle entrate aveva assunto una netta posizione negativa²⁴.

Tuttavia, una corretta impostazione del problema avrebbe richiesto di considerare e valutare come, al di là dello stretto - e non risolutivo - dato normativo, il rapporto di rete era stato concretamente regolato dalle parti, al fine di stabilire se il relativo contratto fosse o meno idoneo a dar vita ad un gruppo organizzato. Come giustamente rilevato, la "qualifica di gruppo organizzato (...) è condizione necessaria, ma anche sufficiente, affinché al gruppo medesimo possa essere attribuita la soggettività giuridica"²⁵.

In ogni caso, pur nutrendosi forti dubbi sulla correttezza della scelta legislativa, che subordina l'acquisto di *soggettività* - e non di *personalità* giuridica -²⁶ ad una (mera) formalità²⁷, il problema della soggettività delle reti di imprese può dirsi oggi superato. Infatti, in forza delle ultime modifiche del 2012, le imprese interessate a concludere un contratto di rete hanno la possibilità di costituire mere reti contrattuali (c.d. reti-contratto) oppure reti dotate di autonoma soggettività (reti-soggetto) a seconda delle specifiche esigenze del rapporto e delle finalità concretamente perseguite. Il legislatore, dopo aver chiarito, all'art. 3, comma 4-ter, terzo per., d.l. n. 5/2009, che il contratto di rete non è dotato di soggettività giuridica, e ciò anche quando preveda la costituzione di un fondo patrimoniale e l'istituzione di un organo comune, attribuisce alle imprese aderenti - mediante una modalità alquanto

nome dell'ente rete, di un regime di rappresentanza organica, di una struttura organizzativa, di un riferimento all'iscrizione nel registro delle imprese a nome del soggetto rete, nonché del riferimento alla denominazione della rete.

²⁴ V. circolare n. 4/E del 15 febbraio 2011, p. 55, secondo cui «l'adesione al contratto di rete non comporta l'estinzione, né la modificazione della soggettività tributaria delle imprese che aderiscono all'accordo in questione, né l'attribuzione di soggettività tributaria alla rete risultante dal contratto stesso»; a detta circolare ha fatto seguito una risoluzione dell'Agenzia delle entrate (risoluzione n. 70/E del 30 giugno 2011), nella quale la medesima, ribadendo l'assenza di soggettività tributaria in capo alla rete, riconosce che ad essa possa essere comunque attribuito un codice fiscale.

²⁵ Così G. MERUZZI, *op. cit.*, p. 18.

²⁶ Cfr. ancora le puntuali osservazioni di G. MERUZZI, *op. cit.*, p. 17.

²⁷ Perplessità al riguardo sono state sollevate anche da V. CUFFARO, *Introduzione*, in ID. (a cura di), *Contratto di rete di imprese*, Giuffrè, Milano, 2016, XIV; C. IBBA, *Contratto di rete e pubblicità delle imprese (con qualche divagazione in tema di soggettività)*, in *Rivista ODC*, 3/2014, pp. 6 e 9; A. SERRA, *Contratto di rete e soggettività giuridica*, *ivi*, 3/2014, p. 5, nota 10.

criticabile²⁸ - la *facoltà* di optare per l'acquisto della soggettività da parte della rete: a tali fini, il successivo comma 4-*quater* prevede l'attribuzione della soggettività alla rete quale *automatica* conseguenza dell'(eventuale) iscrizione del contratto stesso nella sezione ordinaria del registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sua sede.

In altre parole, l'attuale dettato normativo, per il quale sono stati necessari (di nuovo!) più interventi del legislatore²⁹, subordina l'acquisto della soggettività all'esercizio di una mera facoltà attribuita alle parti dalla legge, ossia l'iscrizione della rete nella sezione ordinaria del registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sua sede³⁰. Detta iscrizione è consentita solo se nel relativo contratto è prevista la costituzione di un fondo comune. Ne consegue che, accanto a contratti di rete che non contemplano l'istituzione di un organo comune e/o di un fondo patrimoniale, senz'altro privi di soggettività giuridica, possono aversi reti dotate di fondo patrimoniale e organo comune ma parimenti prive di soggettività, nonché contratti in cui l'espressa previsione di questi ultimi elementi si accompagna alla formazione di un nuovo soggetto di diritto, distinto dalle imprese aderenti.

Qualora la rete sia destinata ad essere iscritta nella sezione ordinaria del registro delle imprese ai fini dell'acquisto della soggettività giuridica, non v'è dubbio che il contratto debba indicarne la denominazione e la sede, poiché così dispone l'art. 3, comma 4-*ter*, lett. a), d.l. n. 5/2009, mentre non è chiaro se sia necessaria anche l'istituzione di un organo comune, non ricavandosi, almeno esplicitamente, dal dettato normativo. Questa, tuttavia, sembra essere la soluzione preferibile, oltre che alla luce dei principi acquisiti in materia di rappresentanza organica, anche in forza della successiva lett. e) del comma 4-*ter*, a norma della quale «*l'organo comune*

²⁸ V. anche F. CAFAGGI-P. IAMICELI-G.D. MOSCO, *Gli ultimi interventi legislativi sulle reti*, in *Il contratto di rete per la crescita*, cit., p. 492, i quali osservano che «per la prima volta nel nostro ordinamento si fa dunque discendere dall'iscrizione nel registro delle imprese l'esistenza non di una persona giuridica, ma di un soggetto di diritto, qualifica fino a ora d'ambito dottrinale che [...] è prerogativa di figure caratterizzate di fatto da elementi, patrimoniali e organizzativi, in grado di renderle centri unitari di imputazione e produzione».

²⁹ L'art. 45 d.l. n. 83/2012, infatti, così come modificato dalla legge n. 134/2012, conteneva la seguente disposizione, poi abrogata (quanto alla parte *sub* n. 1): «*Se il contratto prevede l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e di un organo comune destinato a svolgere un'attività, anche commerciale, con i terzi: 1) la pubblicità di cui al comma 4-*quater* si intende adempiuta mediante l'iscrizione del contratto nel registro delle imprese del luogo dove ha sede la rete*».

³⁰ L'art. 3, comma 4-*quater*, terzo per., penultima parte, d.l. n. 5/2009 prevede che «*la rete può iscriversi nella sezione ordinaria del registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sua sede*».

agisce in rappresentanza della rete, quando essa acquista soggettività giuridica»³¹.

Al riconoscimento della soggettività giuridica si accompagna la qualificazione della rete come autonomo soggetto passivo d'imposta, ai sensi dell'art. 73, comma 2, d.p.r. 22 dicembre 1986, n. 917, ponendosi la stessa tra le organizzazioni non appartenenti ad altri soggetti passivi, nei cui confronti il presupposto dell'imposta si verifica in modo unitario e autonomo, con conseguente applicazione ad essa degli obblighi tributari previsti in materia di imposte dirette e indirette³².

Infine, nonostante la prescrizione non sia limitata alle reti dotate di soggettività, è opportuno segnalare che, in forza della legge 17 dicembre 2012, n. 221 (di conversione del decreto Sviluppo-*bis*), le aggregazioni tra le imprese aderenti al contratto di rete sono state inserite tra i "soggetti" ammessi a partecipare alle procedure di affidamento di contratti pubblici ai sensi dell'art. 34 d.lgs. 12 aprile 2006, n. 163 (codice dei contratti pubblici),³³ e alla loro partecipazione sono state estese, in quanto compatibili, le disposizioni previste dal successivo art. 37 per i raggruppamenti temporanei e i consorzi ordinari di concorrenti³⁴.

4. Fondo patrimoniale comune e responsabilità per le obbligazioni contratte in esecuzione del programma di rete

Si è detto che l'art. 3, comma 4-*ter*, d.l. n. 5/2009 non obbliga le parti che stipulano un contratto di rete a prevedere la costituzione di un fondo patrimoniale comune; tuttavia, ove la costituzione del fondo sia prevista, il contratto deve indicare la misura e i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali

³¹ In questo senso F. CAFAGGI-P. IAMICELI-G.D. MOSCO, *Gli ultimi interventi*, cit., p. 492 s.; M. MALTONI, *Le pubblicità del contratto di rete: questioni applicative*, Studio n. 5-2013/I, approvato dalla Commissione Studi d'Impresa del CNN il 16 gennaio 2013, p. 2; A. SERRA, *op. cit.*, 7; C. GARILLI, *Il contratto di rete: una fattispecie dalle "maglie" troppo larghe?*, in *Giustiziacivile.com*, articolo del 14 luglio 2014, p. 6, nonché, sembra, A. CAPRARA, *Il contratto di rete e gli adempimenti pubblicitari: le pubblicità del contratto*, in *Giur. comm.*, 2015, I, p. 122, testo e nota 32; M. ONZA-L. SALAMONE, *op. cit.*, p. 260. Diversamente D. CATERINO, *Appunti critici in tema di governance nei contratti di rete*, in *Riv. dir. soc.*, 2014, p. 173 s.; S.A. CERRATO, *Appunti sul contratto di rete: un modello «à la carte» dal contratto all'istituzione... e ritorno*, in *Riv. dir. impresa*, 2016, p. 522 s.

³² Cfr. circolare dell'Agenzia delle entrate n. 20/E del 18 giugno 2013, p. 7 s.

³³ Successivamente abrogato dal d.lgs. 18 aprile 2016, n. 50, a sua volta abrogato dal d.lgs. 31 marzo 2023, n. 36, ora applicabile alla fattispecie qui considerata (v. art. 65, rubricato «Operatori economici»).

³⁴ V. altresì determinazione dell'ANAC n. 3 del 23 aprile 2013, rubricata «Partecipazione delle reti di impresa alle procedure di gara per l'aggiudicazione di contratti pubblici ai sensi degli articoli 34 e 37 del d.lgs. 12 aprile 2006, n. 163».

contributi successivi di ciascun partecipante, nonché le regole di gestione del fondo. Il legislatore demanda, così, ancora una volta, all'autonomia privata la concreta regolamentazione degli aspetti patrimoniali concernenti il contratto di rete, precisando comunque che, se consentito dal programma, l'esecuzione del conferimento può avvenire mediante apporto di un patrimonio destinato, costituito ai sensi dell'art. 2447-*bis*, primo comma, lett. a), c.c. La costituzione di un patrimonio destinato, inizialmente prevista quale modalità alternativa di contribuzione al programma di rete rispetto all'istituzione di un fondo patrimoniale comune, rappresenta oggi, più opportunamente, una semplice modalità di esecuzione del conferimento cui le imprese si obbligano e che va a formare il fondo stesso³⁵. Inoltre, si riteneva che a detta forma di esecuzione del conferimento potessero ricorrere le sole imprese aderenti costituite in forma di s.p.a. (o, in virtù dei rispettivi rinvii alla disciplina della s.p.a., di s.a.p.a. e di società cooperative), data l'inerenza dell'istituto di cui all'art. 2447-*bis* ss. c.c. al tipo sociale azionario³⁶. Tuttavia, la successiva estensione, a livello legislativo, della disciplina dei patrimoni destinati agli ETS dotati di personalità giuridica e iscritti nel registro delle imprese³⁷ rende il quadro più variegato e finanche incerto.

Ancora, pur non essendo il fondo comune elemento necessario ai fini del perfezionamento di un contratto di rete, la prassi conferma che la grande maggioranza dei contratti stipulati ne prevede l'istituzione; altrettanto può dirsi per la nomina, parimenti non necessaria, di un organo comune³⁸.

A fronte dell'iniziale silenzio del legislatore, negli interventi normativi successivi

³⁵ V., tuttavia, M. ONZA-L. SALAMONE, *op. cit.*, p. 236, i quali dubitano che, in questo caso, vi sia tecnicamente un fondo «messo in comune», regolato dagli artt. 2614 e 2615 c.c., quanto piuttosto un compendio di patrimoni messi in rete.

³⁶ In questo senso S. DELLE MONACHE, *Il contratto di rete tra imprese*, 7 febbraio 2014, consultabile in *judicium.it*; p. 38; A. DI LIZIA, *op. cit.*, p. 291; G. GUZZARDI, *Note preliminari allo studio del contratto di rete*, in *Contratto e impresa*, 2013, p. 526; M. MALTONI-P. SPADA, *Il "contratto di rete": dialogo tra un notaio e un professore su una leggina recente*, in *Riv. dir. priv.*, 2011, p. 515; A. TONELLI-S. PRINCIVALLE, *Contratto di rete e trust*, in *Trusts*, 2014, p. 20; P. ZANELLI, *Reti e contratto*, cit., p. 79, e ID., *Reti di impresa: dall'economia al diritto, dall'istituzione al contratto*, in *Contratto e impresa*, 2010, pp. 961 e 969. Ma v. G. CAVALLARO, *La rete e i patrimoni destinati*, in *Il contratto di rete per la crescita*, cit., p. 257 ss., secondo il quale il patrimonio separato sarebbe utilizzabile, nell'ambito di un contratto di rete, anche dalle s.r.l. di una certa dimensione.

³⁷ V. art. 10 d.lgs. 3 luglio 2017, n. 117.

³⁸ Cfr. MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO - DIPARTIMENTO PER L'IMPRESA E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE - DIREZIONE GENERALE PER LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE E GLI ENTI COOPERATIVI, *Osservatorio sui contratti di rete. Indagine qualitativa sui Contratti di rete: primi risultati*, 23 luglio 2012, p. 3 s.

sono state dettate alcune prescrizioni in materia di responsabilità per le obbligazioni assunte per conto della rete (o dell'insieme dei partecipanti alla rete) nei confronti dei terzi. In particolare, l'art. 1, comma 1, legge n. 99/2009 aveva previsto l'applicabilità al fondo patrimoniale comune delle disposizioni di cui agli artt. 2614 e 2615 c.c., dettate in materia di consorzio con attività esterna e concernenti, rispettivamente, il fondo consortile e la responsabilità verso i terzi, in quanto compatibili. L'estensione aveva sollevato non poche perplessità in dottrina, in particolare proprio in relazione al tenore di detto giudizio di compatibilità³⁹. Le perplessità riguardavano, comprensibilmente, soprattutto l'art. 2615 c.c.

Infatti, se non si incontravano particolari difficoltà ad applicare il regime di indivisibilità e insensibilità del fondo consortile rispetto ai creditori particolari dei consorziati (art. 2614 c.c.)⁴⁰, l'asserita assenza di soggettività della rete, nel vigore della precedente versione dell'art. 3, comma 4-ter, d.l. n. 5/2009, rendeva invece problematica l'applicazione del primo comma dell'art. 2615 c.c. La disposizione prevede infatti che per le obbligazioni assunte *in nome* del consorzio dalle persone che ne hanno la rappresentanza i terzi possono far valere i loro diritti esclusivamente sul fondo consortile⁴¹.

Ancora, la solidarietà passiva tra fondo consortile e singoli consorziati predicata dall'art. 2615, comma 2, c.c. per l'ipotesi di obbligazioni assunte dagli organi del consorzio per conto di questi ultimi, seppure compatibile, presupponeva che il contratto di rete prevedesse l'istituzione di un organo comune incaricato di gestire l'esecuzione del contratto (v. *l'incipit* dell'art. 3, comma 4-ter, quarto per., d.l. n. 5/2009): istituzione, come detto, non necessaria ai fini dell'integrazione della fattispecie⁴².

³⁹ V. sul punto, diffusamente, G.D. MOSCO, *Il contratto di rete*, cit., p. 36 ss.

⁴⁰ V., di nuovo, G.D. MOSCO, *Il contratto di rete*, cit., p. 38, ove l'autore si esprime per la piana applicazione delle disposizioni contenute nell'art. 2614 c.c.; nonché, dopo aver escluso dubbi di compatibilità legati alla disciplina della durata del contratto di rete, P. BUTTURINI, *Il fondo patrimoniale della rete di imprese tra interessi delle imprese aderenti e tutela dei creditori*, in *Contratto e impresa*, 2015, p. 749.

⁴¹ Ma v., in senso difforme, M. SCIUTO, *Imputazione e responsabilità nel contratto di rete (ovvero dell'incapienza del patrimonio separato incapiente)*, in *Il contratto di rete per la crescita*, cit., p. 100 ss.

⁴² Diversamente, adducendo che alla rete-contratto non possa applicarsi la disposizione di cui all'art. 2615, comma 2, c.c. poiché in questo caso l'organo comune non agirebbe mai, per definizione, in nome di essa, F. GUERRERA, *Il contratto di rete tra imprese: profili organizzativi*, in *Contratti*, 2014, p. 400. Ma v., per un'ipotesi di applicazione alle reti di imprese prive di soggettività giuridica della disposizione dell'art. 2615, comma 2, c.c., P. BUTTURINI, *op. cit.*, p. 751 s. (il quale osserva che «adattando al contratto di rete questa regola, la solidarietà dovrebbe estendersi alle obbligazioni assunte per conto di singole

L'attuale versione dell'art. 3, comma 4-ter, d.l. n. 5/2009, pur mantenendo fermo il richiamo alle disposizioni dell'art. 2614 c.c. e, limitatamente al suo secondo comma, dell'art. 2615 c.c. in quanto compatibili, precisa che «*in ogni caso, per le obbligazioni contratte dall'organo comune in relazione al programma di rete, i terzi possono far valere i loro diritti esclusivamente sul fondo comune*». Dall'ampiezza della previsione normativa - anch'essa applicabile nella sola ipotesi in cui il contratto preveda l'istituzione di un fondo patrimoniale e di un organo comune destinato a svolgere un'attività con i terzi⁴³ - sembra derivare una spiccata accentuazione dell'autonomia del fondo reticolare (e una forte limitazione della responsabilità), predicabile anche nell'ipotesi di assenza di soggettività della rete e, quindi, di attività svolta *in suo nome e per suo conto*⁴⁴. Diversamente, infatti, da quanto previsto dall'art. 2615, comma 1, c.c., l'elemento cui è collegata e che pare giustificare l'esclusiva responsabilità del fondo comune quale "patrimonio autonomo" è la relazione tra le obbligazioni assunte dall'organo comune e il programma di rete definito dalle imprese partecipanti.

Se si aderisce a questa ricostruzione, il passo successivo è quello di individuare con sufficiente grado di certezza le obbligazioni così qualificabili, nonostante l'infelice scelta redazionale del legislatore non aiuti l'attività dell'interprete. La soluzione preferibile e maggiormente rispettosa del testo normativo, che continua a richiamare l'art. 2615, comma 2, c.c., è quella di ritenere necessaria una relazione diretta e chiaramente individuabile tra il programma di rete e le predette obbligazioni, dovendosi esse porre in termini di strumentalità rispetto all'attuazione del programma e al complessivo perseguimento degli obiettivi dell'aggregazione.

Al beneficio della limitazione di responsabilità è collegato il dovere per l'organo comune di redigere, entro due mesi dalla chiusura dell'esercizio annuale, una situazione patrimoniale, osservando, in quanto compatibili, le norme dettate in materia di bilancio di esercizio delle s.p.a., e di provvedere al suo deposito presso l'ufficio del registro delle imprese del luogo della sede della rete (v. art. 3, comma 4-ter, n. 3). Nella versione originaria della disposizione non si distingueva tra rete-

imprese aderenti, destinate a sorgere quando si sfrutti la clausola, frequente nella prassi contrattuale, che prevede una possibile operatività dell'organo comune non solo nell'interesse di tutte le imprese aderenti, ma anche per singole imprese, o gruppi di imprese, sulla base di specifici progetti»).

⁴³ V. l'incipit dell'art. 3, comma 4-ter, quarto per., d.l. n. 5/2009. Conf. S.A. CERRATO, *Appunti sul contratto di rete* cit., p. 513 s.

⁴⁴ V. altresì F. GUERRERA, *op. cit.*, p. 400; C. IBBA, *op. cit.*, p. 8; G. MARASÀ, *La pubblicità dei contratti di rete*, in *Rivista ODC*, 3/2014, p. 8 s., testo e nota 22. Diversamente S. DELLE MONACHE, *op. cit.*, p. 28 ss.

soggetto e rete-contratto, ma l'osservanza della prescrizione, nonostante i "chiarimenti" ministeriali⁴⁵, era evidentemente problematica nell'ipotesi di rete priva di soggettività giuridica⁴⁶. Il legislatore è opportunamente intervenuto, con l'art. 17 legge 28 luglio 2016, n. 154, aggiungendo l'inciso «*qualora la rete di imprese abbia acquisito la soggettività giuridica ai sensi del comma 4-quater*»: l'adempimento pertanto riguarda ora, correttamente, le *sole* reti-soggetto.

Ancora, alla rete così caratterizzata si estende la disposizione dettata nell'ambito della disciplina consortile (art. 2615-*bis*, comma 3, c.c.), la quale prevede l'indicazione, nei relativi atti e nella corrispondenza, della sede, dell'ufficio del registro delle imprese e del numero di iscrizione del soggetto.

5. Forma del contratto e adempimenti pubblicitari

Per completare l'analisi della disciplina di cui all'art. 3, comma 4-*ter*, d.l. n. 5/2009, almeno per quanto riguarda i suoi tratti essenziali, è opportuno soffermarsi sulle prescrizioni di forma e sul regime pubblicitario cui è soggetto il contratto di rete, anch'essi frutto di più interventi normativi, atti a modificare l'originaria previsione colmando, altresì, alcune lacune della stessa.

Il contratto di rete, per il quale sin dall'inizio il legislatore richiedeva la forma dell'atto pubblico oppure della scrittura privata autenticata, può essere oggi altresì redatto per atto firmato digitalmente a norma degli artt. 24 o 25 c.a.d. (d.lgs. 7 marzo 2005, n. 82) da ciascun imprenditore o legale rappresentante delle imprese aderenti e trasmesso elettronicamente ai competenti uffici del registro delle imprese mediante

⁴⁵ Il Ministero dello sviluppo economico, con propria circolare n. 3668/C del 27 febbraio 2014 (recante istruzioni per la compilazione della modulistica per l'iscrizione e il deposito nel registro delle imprese e per la denuncia al R.E.A.), aveva precisato che per sede del contratto di rete, anche ai fini del deposito della situazione patrimoniale, deve intendersi la sede della c.d. impresa di riferimento, ossia dell'impresa da identificarsi per ogni contratto ai fini della semplificazione della predisposizione e presentazione delle pratiche al registro delle imprese; ricadendo, pertanto, solo su quest'ultima l'adempimento dell'eventuale deposito della situazione patrimoniale.

⁴⁶ V. le condivisibili osservazioni di M. MALTONI, *Le pubblicità*, cit., p. 8 s. (con cui concorda anche G. MARASÀ, *La pubblicità*, cit., p. 9), il quale rilevava che «allo stato attuale della disciplina anche regolamentare, l'esigenza di rispettare il precetto del n.3 del quarto periodo del comma 4-*ter* pare costringere ad uno sforzo ermeneutico di adattamento dello stesso alle modalità attuative della pubblicità della rete stabilite nel comma 4-*quater*. Sembra allora che in caso di rete priva di soggettività giuridica la situazione patrimoniale non possa che essere pubblicizzata presso ogni impresa partecipante, alla stregua di qualsiasi altra vicenda afferente al contratto».

il modello standard tipizzato con decreto ministeriale⁴⁷. La modifica è volta a soddisfare manifestate esigenze di semplificazione degli oneri formali e procedurali connessi alla stipulazione e successiva iscrizione di un contratto di rete.

L'osservanza di queste forme non è tuttavia richiesta ai fini della validità del contratto, bensì «*ai fini degli adempimenti pubblicitari*»; adempimenti consistenti, ai sensi del successivo art. 3, comma 4-*quater*, d.l. n. 5/2009, nell'iscrizione nella sezione del registro delle imprese presso cui è iscritta ciascuna impresa aderente, nonché, se è prevista la costituzione di un fondo patrimoniale comune e la rete è destinata ad acquistare soggettività giuridica, nella sezione ordinaria del registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sua sede. In relazione a quest'ultima formalità pubblicitaria, ritenuta dalla maggioranza degli autori alternativa/sostitutiva della pubblicità "frammentata" in capo ai singoli partecipanti⁴⁸, non è peraltro consentito alle parti di redigere l'atto con mera firma digitale, ex art. 24 c.a.d. (v. art. 3, comma 4-*quater*, ult. per.), essendo ammessa dalla legge, oltre alle forme dell'atto pubblico e della scrittura privata autenticata, la sola alternativa dell'atto con firma digitale, o altro tipo di firma elettronica, autenticata dal notaio o da altro pubblico ufficiale a ciò autorizzato («*firma autenticata*» ex art. 25 c.a.d.).

Quanto al primo degli adempimenti pubblicitari previsti, ossia quello da effettuarsi presso la sede di ciascuna impresa aderente, che, come ben rilevato dalla dottrina⁴⁹, è relativo non tanto al contratto di rete in sé quanto piuttosto alla

⁴⁷ Detto modello standard, rispetto alla cui tipizzazione è competente il Ministro della giustizia, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze e con il Ministro dello sviluppo economico, ha richiesto quasi due anni di tempo per essere predisposto. Infatti, solo con il d.m. 10 aprile 2014, n. 122, il Ministro della giustizia ha adottato il regolamento recante la tipizzazione del modello standard per la trasmissione del contratto di rete al registro delle imprese, rendendo operative le semplificazioni di stipula del contratto introdotte con il d.l. n. 83/2012, così come convertito dalla legge n. 134/2012, mentre soltanto il 7 gennaio 2015 il Ministero dello sviluppo economico ha provveduto ad emanare il decreto direttoriale contenente l'approvazione delle specifiche tecniche del modello standard per la trasmissione del contratto di rete al registro delle imprese, cui ha fatto seguito, l'8 gennaio 2015, la circolare 3676/C del MiSE, con la quale sono state diffuse le istruzioni per la compilazione del modello standard tipizzato. Sulla corretta qualificazione del modello standard, al di là delle parole utilizzate dal legislatore (primario e secondario), sia consentito rinviare ad A. ZANARDO, *Costituzione online e costituzione standardizzata di società di capitali*, Giappichelli, 2022, p. 89 ss.

⁴⁸ V. C. IBBA, *op. cit.*, p. 7; G. MARASÀ, *La pubblicità*, cit., p. 5 ss.; M. MALTONI, *Le pubblicità*, cit., 4; A. SERRA, *op. cit.*, p. 4 s.

⁴⁹ M. MALTONI, *Le pubblicità*, cit., p. 3 s. Conf. P. ZANELLI, *Reti e contratto*, cit., p. 86 s., nonché C. IBBA, *op. cit.*, p. 1 ss., sull'assunto che nel nostro ordinamento si pubblicizzano gli imprenditori, non i contratti che gli stessi stipulano.

partecipazione dell'impresa a detto contratto, il legislatore precisa che l'efficacia del contratto inizia a decorrere dall'esecuzione dell'ultima delle iscrizioni prescritte (v. art. 3, comma 4-*quater*, primo per.)⁵⁰. Inoltre, allo stesso regime pubblicitario e - si ritiene - ai medesimi effetti sono opportunamente assoggettate, in virtù di una successiva previsione che ha colmato la lacuna normativa, le eventuali modifiche al contratto di rete, privilegiandosi altresì, rispetto ad esse, esigenze di semplificazione procedimentale. Precisamente, a norma dell'art. 3, comma 4-*quater*, secondo e terzo per., d.l. n. 5/2009, le modifiche sono redatte e depositate per l'iscrizione, a cura dell'impresa indicata nell'atto modificativo, presso la sezione del registro delle imprese in cui la medesima è iscritta, essendo poi onere del competente ufficio di provvedere alla comunicazione dell'avvenuta iscrizione delle modifiche a tutti gli uffici presso cui sono iscritte le altre imprese partecipanti, ai fini del coordinamento delle restanti posizioni.

Infine, sempre con riguardo agli adempimenti pubblicitari di cui al comma 4-*quater* dell'art. 3 d.l. n. 5/2009, è opportuno dar conto di una previsione relativa al settore agricolo, a norma della quale il contratto di rete cui partecipano imprenditori agricoli può essere sottoscritto dalle parti con l'assistenza di una o più organizzazioni professionali agricole maggiormente rappresentative a livello nazionale, che abbiano partecipato alla redazione finale dell'accordo⁵¹.

6. Contratto di rete e altre forme di aggregazione tra imprese

⁵⁰ La dottrina è divisa con riguardo al valore e agli effetti (costitutivi o dichiarativi) da attribuire a siffatta iscrizione. Tra le diverse tesi si segnala l'opinione di M. MALTONI-P. SPADA, *op. cit.*, p. 504, per i quali l'efficacia cui fa riferimento l'art. 3, comma 4-*quater*, d.l. n. 5/2009 deve essere intesa non già come idoneità di uno o più contratti a produrre effetti fra le parti (*ex art. 1372 c.c.*), ma come idoneità del contratto o del "plesso" contrattuale a costituire una "rete di imprese", a tutti gli effetti normativamente ricollegati a tale qualificazione. Detto orientamento sembra quello oggi prevalente. In senso analogo C. IBBA, *op. cit.*, p. 4 s.; A. SERRA, *op. cit.*, pp. 2 e 4 s.

⁵¹ V. art. 36, comma 5, d.l. n. 179/2012. Quanto alla forma del contratto di rete, il MiSE, con documento del 16 luglio 2013, ha espresso il parere che l'art. 36, comma 5, debba essere interpretato nel senso «che si sia voluta creare, per il solo settore agrario, una modalità ulteriore rispetto alle tre previste dalla legge (atto pubblico, scrittura privata autenticata, atto informatico sottoscritto digitalmente ai sensi degli articoli 24 o 25 del Codice dell'amministrazione digitale) consistente nella predisposizione del contratto in modalità informatica, con sottoscrizione digitale delle parti contraenti e assistenza (e sottoscrizione digitale) da parte dell'Associazione di categoria». È opportuno altresì segnalare che il decreto Sviluppo, all'art. 45, comma 3, aveva già escluso l'applicazione al contratto di rete delle disposizioni di cui alla legge 3 maggio 1982, n. 203, in materia di contratti agrari, in quanto il relativo regime vincolistico non favorirebbe la costituzione e la diffusione delle aggregazioni tra imprese agricole.

Tra le tante questioni emerse a fronte della novità dell'istituto e, ancor più, della frammentarietà della sua originaria disciplina, un'altra indubbiamente rilevante ai fini di una migliore comprensione dei suoi elementi tipizzanti concerne i profili di differenziazione tra il contratto di rete e altre forme di aggregazione e collaborazione tra imprenditori, quali i consorzi, le associazioni temporanee di imprese, i contratti di *joint venture*, il GEIE.

Se con riguardo ad alcune di esse le differenze sono immediatamente percepibili - si pensi al carattere transnazionale del GEIE o allo scopo tipico dell'ATI, nonché al fatto che la stessa sia funzionale alla realizzazione di un'unica operazione economica -, maggior interesse e dibattito ha suscitato il rapporto tra reti e consorzi, sia alla luce della significatività e diffusione di quest'ultima forma di collaborazione tra imprese nel panorama nazionale, sia alla luce delle evidenti affinità tra le due discipline.

Accanto a posizioni più "estreme", affermatesi soprattutto in una prima fase, che nega(va)no l'esistenza di differenze sostanziali tra il contratto di consorzio, in particolare con attività esterna, e il contratto di rete⁵², la dottrina prevalente è oggi propensa a distinguere, quanto agli elementi costitutivi, tra le due fattispecie.

È stato da taluno, in primo luogo, rilevato che il contratto di consorzio richiede la creazione tra le parti di un'organizzazione comune, che assurge ad elemento qualificante della sua stessa nozione, nonché l'istituzione, quale patrimonio autonomo, di un fondo consortile, lì dove, per contro, il contratto di rete si caratterizzerebbe per la piena libertà lasciata alle parti di dotarsi di un'organizzazione e di un fondo patrimoniale comune, sebbene entrambi gli elementi siano di norma presenti, almeno in forma minimale⁵³.

In secondo luogo, e soprattutto, il legislatore, nel definire il contratto di rete, ha statuito che con esso «*più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere,*

⁵² V. D. CORAPI, *Dal consorzio al contratto di rete: spunti di riflessione*, in *Riv. dir. comm.*, 2010, I, p. 798 ss.; G. MARASÀ, *Contratti di rete e consorzi*, in AA.VV., *I contratti di rete*, in *Corr. merito - le Rassegne*, 1/2010, p. 9 s., secondo il quale il contratto di rete appare come una *species* nell'ambito del *genus* dei consorzi con attività esterna e lo scopo, proprio del primo, può rinvenirsi anche nei consorzi, nonché ID., *La pubblicità*, cit., p. 2 ss.; A. SERRA, *op. cit.*, p. 9, il quale è dell'avviso che la rete, ancorché soggetto di diritto corrispondente a una forma associativa tipica, appaia riconducibile, anche dopo i vari interventi modificativi, alle fattispecie caratterizzate da una causa sostanzialmente consortile e, fra esse, al consorzio con attività esterna; R. SANTAGATA, *op. cit.*, p. 332 ss.

⁵³ G.D. MOSCO, *Il contratto di rete*, cit., p. 34 s. *Contra* R. SANTAGATA, *op. cit.*, p. 334, secondo il quale anche nell'ambito di un contratto di rete non può prescindersi da un'organizzazione, per quanto embrionale.

individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e a tal fine si obbligano [...] a collaborare in forme e ambiti predeterminati». Da detta definizione emerge chiaramente come nell'istituto in oggetto l'accrescimento, individuale e collettivo, della capacità innovativa e competitiva delle imprese aderenti si erga a causa economico-sociale del contratto stesso⁵⁴, la quale a sua volta si caratterizza per il fatto che lo scopo perseguito può essere - diversamente dallo scopo consortile/mutualistico - immediatamente (ed esclusivamente) lucrativo⁵⁵: ai fini della classificazione rileverà l'attività concretamente prevista quale oggetto di collaborazione tra le imprese partecipanti ad un *determinato* contratto di rete.

Ancora, si potrebbe ulteriormente osservare che, alla luce dell'art. 3, comma 4-ter, d.l. n. 5/2009 - e, in specie, della sua prima parte - l'attività svolta dalla rete non deve corrispondere necessariamente ad una (o più) fasi delle imprese aderenti, contrariamente a quanto previsto in materia di consorzio⁵⁶, del quale si riconosce il ruolo ausiliare e strumentale rispetto all'attività imprenditoriale delle imprese consorziate. L'efficacia di detto argomento, seppur autorevolmente sostenuto, potrebbe tuttavia essere attenuata dall'evoluzione che ha subito, sia per effetto

⁵⁴ V., altresì, V. DONATIVI, *op. cit.*, p. 1436 s.; A. GENTILI, *op. cit.*, p. 620; P. ZANELLI, *Reti e contratto*, cit., pp. 33 e 74 s.; ID., *La Rete*, cit., p. 538 s.

⁵⁵ Nello stesso senso, con accenti diversi, F. CAFAGGI, *Il nuovo contratto di rete: "Learning by doing"?*, in *Contratti*, 2010, p. 1145; G.D. MOSCO, *Frammenti ricostruttivi*, cit., p. 847; G. PALMIERI, *op. cit.*, p. 9 s.; G. SCOGNAMIGLIO-E.M. TRIPPUTI, *Il contratto di rete per l'esercizio di attività comune: profili patrimoniali e organizzativi*, in *Reti d'impresa: profili giuridici, finanziamento e rating*, cit., p. 41; G. VILLA, *op. cit.*, p. 948, nota 7, il quale sottolinea che il contratto di rete, diversamente dal contratto di consorzio, è necessariamente destinato al miglioramento della capacità innovativa e della competitività sul mercato, caratterizzandosi pertanto per finalità più ristrette rispetto a quest'ultimo. In senso contrario D. CORAPI, *op. cit.*, p. 798 ss., il quale, optando invece per la diversa tesi della ricostruzione della figura in termini di assimilazione al contratto di consorzio, afferma che lo scopo del contratto di rete, come quello del consorzio, è uno scopo mutualistico. Sembrano concordi con quanto affermato nel testo M. SCIUTO, *op. cit.*, p. 66, nella misura in cui afferma che il profilo causale del contratto di rete appare «*lato sensu* riconducibile, e comunque certamente non irriducibile, a quello consortile, e in particolar modo a quello dei consorzi con attività esterna», nonché F. GUERRERA, *op. cit.*, p. 398, che si esprime nel senso della marginalità del carattere mutualistico della cooperazione aziendale, pur evidenziando che è molto labile la distinzione tra interesse consortile e interesse della rete poiché, concettualmente, entrambi questi interessi si affiancano, senza assorbirli, a quelli individuali delle imprese riunite.

⁵⁶ V. G.D. MOSCO, *Frammenti ricostruttivi*, cit., p. 848, e ID., *Il contratto di rete*, cit., p. 34, il quale dubita altresì che il coordinamento di uno o più aspetti dell'attività dei partecipanti, nella forma dello scambio di informazioni o prestazioni, possa essere così intenso da divenire disciplina. V. altresì M. BIANCA, *op. cit.*, p. 57; S. DELLE MONACHE, *op. cit.*, p. 20 s.; G. SCOGNAMIGLIO-E.M. TRIPPUTI, *op. cit.*, p. 41.

dell'elaborazione dottrinale e giurisprudenziale sia per la spinta della legislazione speciale, il concetto di “fase”, essendo quest'ultimo stato dilatato sino a «coincidere, in relazione a determinati e specifici affari, con l'intero ciclo di produzione finalizzato al raggiungimento di un risultato»⁵⁷.

7. Potenzialità del contratto di rete: una nuova prospettiva?

Si è detto che lo scopo “istituzionale” del contratto di rete è l'accrescimento della capacità innovativa e della competitività sul mercato delle imprese aderenti; quindi, uno scopo normalmente perseguibile e perseguito nelle fasi fisiologiche di vita delle imprese che, stando alle indagini empiriche, si concreta con maggior frequenza nel perseguimento dell'obiettivo di aumentare il loro potere contrattuale⁵⁸. In altre parole, con la disposizione di cui all'art. 3, comma 4-ter, d.l. n. 5/2009 il legislatore ha «inteso codificare uno strumento negoziale volto ad agevolare le sinergie fra imprese dirette al reciproco sviluppo industriale e commerciale»⁵⁹.

Tuttavia, se si allarga lo sguardo a possibili eventi o situazioni patologici, pare tutt'altro che peregrino evidenziare il ruolo che lo strumento potrebbe svolgere anche in funzione di prevenzione di situazioni di crisi e/o di loro “contenimento”, fornendo a singole imprese, in larga maggioranza - lo si ricorda - microimprese, strumenti adeguati ed efficaci per affrontare le mutevoli fasi del ciclo economico e reagire a difficoltà endogene ed esogene. Si pensi, ad esempio, all'importanza che può rivestire lo scambio di informazioni - e di competenze - per monitorare efficacemente il mercato in cui le imprese retiste si trovano a operare e far emergere situazioni di criticità prima che le stesse si verifichino. Questa potenzialità sembra ancor più evidente nell'ambito di imprese che appartengono ad una (medesima) filiera produttiva, tra le quali ricorre una situazione di reciproca interdipendenza. Del resto, in un contesto socio-politico ed economico dominato dall'incertezza, in continuo - e spesso repentino - mutamento, la capacità delle (micro)imprese di permanere nel mercato in condizioni di *viability* è strettamente correlata alla loro capacità competitiva anche a livello globale.

Da questo punto di vista, l'analisi empirica suggerisce che reti di imprese di maggiori dimensioni (più numerose) e di tipo misto/orizzontale⁶⁰ siano più adatte

⁵⁷ M. SARALE, *Consorzi e società consortili*, in G. COTTINO-M. SARALE-R. WEIGMANN, *Società di persone e consorzi*, in G. Cottino (diretto da), *Trattato di diritto commerciale*, III, Cedam, Padova, 2004, p. 441.

⁵⁸ V. *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2024*, cit., *passim*, confermato dai dati della *survey* del 2025.

⁵⁹ T. Perugia, sez. lav., 16 ottobre 2024.

⁶⁰ Le reti orizzontali sono formate da imprese che operano nello stesso segmento di mercato o nello stesso settore, mentre le reti definite miste rappresentano una combinazione di reti

allo scopo⁶¹.

Sembra invece più difficile l'adesione ad un contratto di rete in funzione dell'accesso a uno degli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza elencati nel d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 (c.c.i.i.), tanto più se l'impresa si trova già in uno stato di insolvenza, poiché pare arduo, in tale contesto, giustificare la ricorrenza dell'elemento di cui all'art. 3, comma 4-ter, lett. b), d.l. n. 5/2009: ossia la doverosa indicazione, nel contratto di rete, degli obiettivi strategici di (innovazione e di) innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti⁶². Tuttavia, poiché non è infrequente che la prassi superi la fantasia - già ampia - del legislatore, non possono escludersi proposte e piani nei quali sia valorizzata la partecipazione ad una rete di imprese in funzione della realizzazione di operazioni di risanamento, volte, in primo luogo, al mantenimento o, meglio, al recupero della continuità aziendale; in secondo luogo, e auspicabilmente, all'accrescimento dell'attività (e della competitività) dell'impresa nel frattempo risanata (così integrandosi il requisito finalistico del contratto di rete sopra ricordato).

Si tratta, probabilmente, di un quadro eccessivamente "ottimistico". Tuttavia, leggendo gli obiettivi strategici indicati nei contratti di rete sinora stipulati⁶³ - fermi restando i vincoli imposti alle parti dallo stesso dettato normativo («*indicazione degli obiettivi strategici di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti*») - si nota che in qualche contratto le parti fanno esplicito riferimento (anche) all'obiettivo di fronteggiare o affrontare la crisi economica, talvolta conseguente all'emergenza epidemiologica dell'ultimo lustro, o situazioni di crisi (e/o fluttuazioni) del mercato⁶⁴. Questo risultato, che non va certo

verticali e reti orizzontali con l'obiettivo di favorire l'integrazione di risorse complementari lungo la filiera e, al tempo stesso, la collaborazione tra concorrenti diretti per accrescere la competitività: v. A. COMACCHIO-E. MONTORI, *Meccanismi di governo per obiettivi e settori diversi su dati dell'Osservatorio*, in *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2024*, cit., p. 53.

⁶¹ V., in particolare, A. CABIGIOSU-M. CIPRIANI, *La resilienza nelle reti d'impresa: i casi Slow Bike Tourism e Jubea*, in *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2024*, cit., p. 85 ss. Le autrici osservano che «l'aggregazione aiuta i membri stessi a prevedere il cambiamento e a prevenire le difficoltà dimostrandosi fondamentale dal momento che ciascuna azienda singolarmente è poco incisiva sulle dinamiche del mercato» (ivi a p. 94).

⁶² Ricordandosi che dovrebbe trattarsi, secondo il dettato normativo, di accrescimento individuale e collettivo.

⁶³ Compito agevolato grazie ai dati mensilmente raccolti e pubblicati da Infocamere nella sezione «Le statistiche».

⁶⁴ È interessante segnalare che un contratto di rete prevede, tra gli obiettivi, oltre alla «messa a fattor comune, in modo sinergico, degli uffici amministrativi aziendali per la partecipazione a gare», «preventivazioni e adeguamento degli assetti organizzativi alle

sopravvalutato, conforta, però, sulla praticabilità dell'ipotesi qui suggerita di un'espansione delle finalità perseguibili con la stipulazione di un contratto di rete, anche sfruttando in funzione "anticrisi" l'istituto della codatorialità di cui all'art. 30, comma 4-ter, d.lgs. 10 settembre 2003, n. 276⁶⁵.

Pertanto, se allo stato sembra improbabile che un contratto di rete, nel descrivere gli obiettivi strategici perseguiti dai partecipanti, "istituzionalizzi" la finalità di risanamento o ristrutturazione aziendale, ove una delle imprese aderenti si trovi in una situazione di crisi o di insolvenza, pare invece plausibile che l'accrescimento della competitività sia perseguito *anche* in funzione del mantenimento o del recupero della (piena) continuità aziendale. Il fatto che lo specifico contratto si inserisca in un percorso, giudiziale o stragiudiziale, di risanamento - si pensi a taluno degli esiti "positivi" cui potrebbe condurre la composizione negoziata della crisi (v. art. 23 c.c.i.i.) - non introduce, ad avviso di chi scrive, elementi di criticità rispetto al sistema tratteggiato dalla disciplina speciale che regola il contratto di rete.

In conclusione, e riservandosi di sviluppare ulteriormente queste riflessioni anche alla luce dell'evoluzione della prassi applicativa, la possibilità di adattare lo schema del contratto di rete al perseguimento di obiettivi (in senso lato) di risanamento, pur nel rispetto della definizione e del quadro legislativo così faticosamente costruiti nel corso degli anni, va attentamente considerata in un contesto in cui il numero di liquidazioni giudiziali aperte, anziché ridursi, aumenta e la dimensione minima delle imprese costituisce un elemento di criticità, che favorisce la "scelta" del percorso liquidatorio.

disposizioni di cui al codice della crisi d'impresa ed all'art. 2086 del c.c.».

⁶⁵ Sull'istituto della codatorialità si rimanda, anche per i necessari riferimenti, al saggio di Federica Corbo, pubblicato nel presente fascicolo della *Rivista*.

CONTRATTO DI RETE E RAPPORTO DI LAVORO

Network Contract and Employment Relationship

FEDERICA CORBO

Assegnista di ricerca in diritto del lavoro della Sapienza Università di Roma

Abstract [It]: Il saggio analizza il contratto di rete quale modello di cooperazione imprenditoriale capace di coniugare autonomia delle imprese e integrazione funzionale delle attività produttive. Dopo aver ricostruito la genesi e i modelli organizzativi della rete, il contributo si concentra sulla dimensione lavoristica dell'istituto, approfondendo il tema della codatorialità e delle nuove forme di gestione condivisa del lavoro introdotte dal legislatore del 2013. Particolare attenzione è dedicata al dibattito dottrinale sulla natura della codatorialità, al rapporto con il distacco e l'assunzione congiunta, nonché ai problemi derivanti dalla disciplina del rapporto di lavoro pluridatoriale. L'indagine evidenzia come il contratto di rete rappresenti uno strumento di flessibilità organizzativa che impone una rilettura delle categorie tradizionali del diritto del lavoro alla luce delle trasformazioni dell'impresa contemporanea.

Abstract [En]: *The essay examines the network contract as a model of inter-firm cooperation capable of combining entrepreneurial autonomy with the functional integration of productive activities. After reconstructing the origins and organizational models of business networks, the article focuses on the labour law dimension of the institute, analysing co-employment arrangements and the new forms of shared workforce management introduced by the Italian legislator in 2013. Particular attention is devoted to the doctrinal debate concerning the legal nature of co-employment, its relationship with secondment and joint hiring, and the regulatory issues arising from plural-employer employment relationships. The essay argues that the network contract represents an instrument of organizational flexibility that requires a rethinking of traditional labour law categories in light of the transformations of contemporary business structures.*

Parole chiave: Contratto di rete, Codatorialità, Rapporto di lavoro pluridatoriale, Distacco, Cooperazione imprenditoriale

Keywords: *Network contract, Co-employment, Multi-employer employment relationship, Posting, Inter-firm cooperation*

SOMMARIO: **1.** Dalla rete di imprese al contratto di rete: genesi e funzione di un modello collaborativo. - **2.** I modelli di rete: la rete semplice, la rete con elementi

organizzativi e la rete soggetto. - **3.** La dimensione lavoristica del contratto di rete tra esigenze di cooperazione e nuovi strumenti di gestione del lavoro. - **4.** Le forme di codatorialità. Profili distintivi tra codatorialità tipica ed atipica. - **5.** La codatorialità nelle reti di impresa. Le tesi definitorie. - **6.** La disciplina del rapporto di lavoro pluridatoriale.

1. Dalla rete di imprese al contratto di rete: genesi e funzione di un modello collaborativo

Il progressivo affermarsi di assetti produttivi fondati sulla cooperazione tra imprese ha condotto, negli ultimi decenni, al consolidarsi di forme organizzative collocate in una zona intermedia tra mercato e integrazione societaria. Le reti di impresa si inscrivono in questo spazio trattandosi di forme di collaborazione che non determinano concentrazione né direzione unitaria, ma nemmeno si esauriscono in relazioni di scambio meramente episodiche. Esse presuppongono una trama di rapporti tendenzialmente stabili tra imprese giuridicamente distinte, tra le cui attività si genera un'interdipendenza funzionale orientata al perseguimento di obiettivi condivisi¹.

La cifra distintiva del fenomeno risiede nell'equilibrio tra autonomia e cooperazione. Le imprese partecipanti conservano la propria identità soggettiva e la titolarità dei rispettivi centri decisionali; ciò che viene condiviso non è la sovranità imprenditoriale, bensì un segmento strategico dell'agire economico. Le modalità tramite le quali tale coordinamento viene realizzato possono essere diverse e caratterizzarsi per il fatto di creare livelli di interdipendenza tra le stesse organizzazioni di intensità crescente: la collaborazione diviene, così, uno strumento di rafforzamento competitivo che non passa attraverso la fusione o l'assorbimento, ma attraverso la costruzione di un progetto comune.

Sotto questo profilo, la rete si distingue dalle forme tradizionali di coordinamento

¹ Le reti di imprese sono state definite quelle «forme di coordinamento e cooperazione tra imprese nelle quali ciascuna conserva una personalità giuridica propria, non è sottoposta al controllo o alla direzione di un'altra e non ha con le controparti rapporti di puro mercato» I. ALVINO, *Il lavoro nelle reti di imprese: profili giuridici*, Milano, 2014, p. 2. Per P. IAMICELI, *Le reti di imprese: modelli contrattuali di coordinamento*, in AA.VV., *Reti di imprese tra regolazione e norme sociali*, a cura di F. CAFAGGI, Bologna, 2004, p. 128 la rete di imprese è «quell'insieme di relazioni di tipo cooperativo e tendenzialmente stabili tra due o più imprese formalmente e giuridicamente distinte, anche concorrenti, tra le cui attività esista o si generi una qualche interdipendenza ed emerga un'esigenza di coordinamento, alla quale la rete risponda ricorrendo a strumenti di governo diversi, formali e informali, contrattuali e non».

imprenditoriale² e, in particolare dal gruppo di imprese, nel quale il collegamento tra soggetti formalmente distinti si fonda su relazioni di proprietà o di controllo, con conseguente compressione - talvolta significativa - dell'autonomia decisionale delle società appartenenti al gruppo³. Nella rete, invece, il vincolo trae origine da un accordo paritario e si mantiene sul piano funzionale, senza tradursi in un assetto gerarchico.

Tale modello organizzativo ha assunto particolare rilevanza nell'ordinamento italiano, caratterizzato da un tessuto produttivo fortemente frammentato e connotato dalla prevalenza di piccole e medie imprese⁴. In un contesto segnato dalla globalizzazione dei mercati e dall'intensificarsi della concorrenza internazionale, l'esigenza era quella di offrire agli operatori economici uno strumento idoneo a superare i limiti dimensionali senza imporre processi di integrazione strutturale. La cooperazione stabile si è così imposta come possibile risposta sistemica alla debolezza derivante dalla frammentazione del sistema produttivo.

È in questo quadro che si colloca l'intervento del legislatore del 2009, il quale, con l'introduzione dell'art. 3, comma 4-ter e seguenti del d.l. 10 febbraio 2009, n. 5, convertito nella l. 9 aprile 2009, n. 33, ha tipizzato il contratto di rete⁵. L'operazione normativa presenta un tratto di indubbia originalità posto che essa non è consistita nel recepire un modello contrattuale già sedimentato nella prassi, ma nell'immettere nell'ordinamento uno strumento nuovo, concepito quale leva di politica economica e industriale. In tal senso, il contratto di rete costituisce un'esperienza peculiare anche

² Molteplici sono infatti gli strumenti operativi messi a disposizione nel nostro ordinamento per la formazione e il funzionamento della collaborazione imprenditoriale. Reti organizzative possono essere create avvalendosi degli strumenti del consorzio, dell'associazione temporanea di imprese, delle joint venture, dei contratti di subfornitura e del franchising.

³ F. CAFAGGI, *Il contratto di rete e il diritto dei contratti*, in *Contratti*, 2009, n. 10, p. 915

⁴ È noto che il sistema economico nazionale è caratterizzato dalla predominanza delle PMI. L'Annuario statistico italiano del 2025 dell'ISTAT, nel capitolo dedicato alle imprese evidenzia che il 94,9 per cento del sistema produttivo italiano è costituito da microimprese fino a 9 addetti, che realizzano il 27,2 per cento del valore aggiunto, il 25,0 per cento degli investimenti e impiegano il 42,3 per cento della forza lavoro totale. ISTAT (2025), *Annuario statistico italiano*, Capitolo «Imprese», Istituto Nazionale di Statistica.

⁵ Non sono mancate critiche in dottrina all'intervento del legislatore. Parte della di essa ha ritenuto tale intervento non necessario, ritenendo preferibile il ricorso a modelli preesistenti già sperimentati e consolidati nel sistema. In questo senso cfr. F. MACARIO, *Il «contratto» e la «rete»: brevi note sul riduzionismo legislativo*, in *Contratti*, 2009, pp. 951 ss. Ancora è stata criticata la mancata regolamentazione complessiva del fenomeno e la non coincidenza del concetto economico di rete con quello individuato dalla norma. Cfr. F. CAFAGGI, *Il contratto di rete e il diritto dei contratti*, in *Contratti*, 2009, p. 10; P. IAMICELLI, *Introduzione. Dalle reti di imprese ai contratti di rete: un percorso incompiuto*, in P. IAMICELLI, *Le reti di imprese*, p. 10.

nel panorama europeo, avendo suscitato interesse comparatistico proprio per la scelta di tipizzare legislativamente una forma di cooperazione imprenditoriale dotata di marcata flessibilità.

Cionondimeno, la disciplina del 2009 non ha inteso esaurire il fenomeno delle reti di impresa nella sua interezza. L'ordinamento continua a consentire agli imprenditori di dar vita a forme di collaborazione stabile anche al di fuori dello schema legale del contratto di rete, attraverso strumenti negoziali diversi o combinazioni di essi. In questo senso, può dirsi che esista un «diritto delle reti» più ampio rispetto alla figura tipizzata dal legislatore, con la quale solo parzialmente coincide⁶. L'intervento normativo ha dunque riguardato non il fenomeno economico in quanto tale, ma una specifica modalità di sua realizzazione, dotata di una disciplina propria e di incentivi dedicati.

La finalità dichiarata della disciplina è quella di consentire a più imprenditori di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato mediante l'elaborazione di un programma comune. È proprio in tale programma che si rinviene il baricentro dell'istituto: non una struttura organizzativa rigidamente predeterminata, ma un progetto condiviso che individua ambiti e modalità della collaborazione e definisce i diritti e gli obblighi delle imprese aderenti.

Ne deriva un modello normativo duttile, «a geometria variabile», capace di adattarsi a differenti esigenze operative: dalla cooperazione meramente contrattuale, fondata su obblighi reciproci di collaborazione o scambio, fino alla costituzione di un autonomo centro di imputazione di rapporti giuridici. La flessibilità strutturale rappresenta, dunque, un tratto qualificante dell'istituto e, al contempo, la chiave per comprenderne la funzione nel sistema.

Proprio tale ampiezza configurativa ha alimentato il dibattito circa la natura giuridica dell'istituto. Secondo una prima impostazione, l'intervento del 2009 avrebbe introdotto un nuovo tipo contrattuale, destinato ad affiancarsi alle figure tipiche già previste dall'ordinamento⁷. Un diverso orientamento, valorizzando l'elasticità del programma comune e l'assenza di una disciplina analitica dell'istituto, ha invece qualificato il contratto di rete come figura «transtipica», volendosi con ciò riferire piuttosto che ad uno schema contrattuale tipico, ad un nuovo approccio che disegna e regola aspetti generali di assetti negoziali che possono poi assumere caratteri eterogenei. In altre parole, un contenitore di schemi

⁶ M. MOCELLA, *Reti d'impresa e rapporto di lavoro*, ESI, Napoli, 2018, p. 38.

⁷ I. ALVINO, *La condivisione delle prestazioni di lavoro tra imprese stipulanti il contratto di rete*, in *Labor*, 2018, p. 518.

collaborativi diversi⁸.

Sotto il profilo funzionale, l'opinione prevalente riconduce l'istituto allo schema dei contratti associativi plurilaterali con comunione di scopo, ravvisando nella convergenza degli interessi verso un obiettivo condiviso il tratto causale della fattispecie⁹.

Questa qualificazione appare coerente con il dato normativo. L'art. 3 comma 4 ter del d.l. n. 5 del 2009 definisce, infatti, contratto di rete come l'accordo mediante il quale «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 in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa».

La definizione legislativa restituisce, così, un modello volutamente ampio, nel quale emerge, con evidenza, la centralità del programma di rete, essenziale per la realizzazione dello scopo comune individuato dalle imprese.

È infatti attorno al programma di rete, che assurge a livello di oggetto del contratto ai sensi dell'art. 1346 c.c.¹⁰, che si articolano diritti, obblighi e modalità di attuazione del disegno condiviso.

Come si vedrà nel prosieguo, il programma di rete assume rilievo decisivo anche sotto il profilo lavoristico: è infatti in funzione della sua attuazione che il legislatore

⁸ F. CAFAGGI, *Il contratto di rete e il diritto dei contratti*, cit., pp. 919 ss.; F. CAFAGGI-P. IAMICELI, *Contratto di rete: inizia una nuova stagione di riforme?*, in *Obblig. e contr.*, 2009, pp. 595 ss.; F. MACARIO, *Il «contratto» e la «rete»*, cit., p. 951 ss.; P. PERLINGERI, *Reti e contratti tra imprese tra cooperazione e concorrenza*, in P. IAMICELLI (a cura di), *Le reti di imprese e i contratti di rete*, Torino, 2009, pp. 389-391.

⁹ R. SANTAGATA, *Il «contratto di rete» fra (comunione di) impresa e società (consortile)*, in *Riv. dir. civ.*, 2011, n. I, pp. 328 ss.; M. MATTIONI, *Il contratto di rete: un inquadramento civilistico*, in G. ZILIO GRANDI-M. BIASI (a cura di), *Contratto di rete e diritto del lavoro*, 2014, Padova, pp. 47 ss.; M.G. GRECO, *Il rapporto di lavoro nell'impresa multidatoriale*, Torino, 2017, p. 39.

¹⁰ S. DELLE MONACHE, *Il contratto di rete tra imprese*, in *Judicium*, 2014, pp. 16-17. Secondo l'A. il programma comune, essendo destinato ad essere definito dall'autonomia delle parti, non lascia spazio ad una integrazione legale e pertanto, esso dovrà contenere una adeguata specificazione degli impegni assunti dalle parti per non incorrere in una ipotesi di nullità dell'oggetto ai sensi degli artt. 1346 e 1418 co. 2 c.c. Nello stesso senso si veda anche L. LOPREIATO, *Programma comune di rete ed efficacia normativa variabile*, in F. CAFAGGI-P. IAMICELLI-G.D. MOSCO (a cura di), *Il contratto di rete per la crescita delle imprese*, Giuffrè, Milano, 2012, p. 160.

ha introdotto la possibilità di ricorrere a istituti quali la codatorialità e il distacco, strumenti che consentono una gestione flessibile delle risorse umane nell'ambito della rete.

L'obiettivo del programma di rete, che può assumere contenuto diverso - dall'accrescimento della capacità di innovazione, all'espansione e rafforzamento sui mercati nazionali o internazionali - costituisce la ragione economico-sociale del contratto, e la sua concreta individuazione è lasciata all'autonomia delle parti, le quali saranno libere di adattarla alle esigenze concrete che intendono soddisfare¹¹.

Parimenti variabili sono le modalità attraverso cui tale finalità può essere perseguita.

La legge tipizza livelli diversi di integrazione, che spaziano da meri obblighi di collaborazione o di scambio informativo fino all'esercizio in comune di attività imprenditoriali. È in questa graduabilità dell'intensità cooperativa che si coglie la funzione sistemica dell'istituto: offrire alle imprese uno strumento idoneo a modulare il grado di integrazione in funzione delle esigenze concrete, senza imporre soluzioni organizzative precostituite. Ne emerge una disciplina aperta, plasmabile dall'autonomia privata, che attraverso standard normativi essenziali valorizza la capacità organizzativa delle imprese, in particolare di quelle di minori dimensioni, ponendosi come tecnica legislativa flessibile al servizio del sistema economico.

La disciplina positiva, nel delineare il contenuto del contratto, combina un nucleo indefettibile di elementi con ampi margini di autonomia privata. Devono essere indicate le imprese partecipanti, gli obiettivi strategici, il programma di rete con la specificazione dei diritti e degli obblighi assunti, la durata, le modalità di adesione di nuovi partecipanti e le regole decisionali. Accanto a tali elementi necessari, la legge consente di prevedere un fondo patrimoniale comune e un organo incaricato di dare attuazione al programma, nonché di regolare profili ulteriori, quali recesso e modificabilità dell'accordo.

2. I modelli di rete: la rete semplice, la rete con elementi organizzativi e la rete soggetto

¹¹ S. DELLE MONACHE, *Il contratto di rete*, cit., p. 17, secondo il quale la mancata indicazione degli obiettivi strategici all'interno del contratto di rete, ne determina nullità per difetto originario della causa la quale, secondo il dettato normativo, richiede di essere chiarita e precisata dai contraenti. In senso conforme A. STIZIA, *Il problema della codatorialità dell'ambito del contratto di rete*, in *Arg. dir. lav.*, 2015, n. 3, p. 594. In senso opposto si veda C. SCOGNAMIGLIO, *Il contratto di rete: il problema della causa*, in *Contratti*, 2009, p. 946 secondo il quale quello di rete resterebbe un contratto atipico, la cui causa - oggetto del giudizio di meritevolezza - si dovrebbe risolvere «sul piano della verifica di un livello minimo di razionalità dell'affare, secondo i principi generali operati per questo genere di contratti».

La scelta del legislatore di preservare un'ampia area di autonomia negoziale in capo agli imprenditori si riflette in modo significativo anche nella configurazione strutturale del contratto di rete. La disciplina positiva, lungi dall'imporre un modello rigido, consente alle parti di modulare l'intensità dell'integrazione organizzativa e patrimoniale, così da adattare lo strumento alle concrete esigenze di cooperazione produttiva o strategica.

In tale prospettiva, l'art. 3 comma 4-ter D.l 5/2009 prevede la facoltà - e non l'obbligo - di istituire un fondo patrimoniale comune e di nominare un organo incaricato di gestire l'esecuzione del contratto o di singole sue fasi. La medesima disposizione rimette inoltre all'autonomia delle imprese la scelta di attribuire alla rete soggettività giuridica mediante iscrizione nella sezione ordinaria del registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sede secondo le modalità definire al successivo comma 4-*quater*.

Su queste basi normative, la dottrina ha elaborato una distinzione tipologica che, pur nella varietà delle possibili combinazioni concrete, consente di distinguere tre principali modelli operativi¹².

Un primo modello è rappresentato dalla rete «semplice» o rete-contratto in senso stretto, priva di autonoma organizzazione. In tale configurazione, la collaborazione si esaurisce nel vincolo negoziale e nell'attuazione del programma comune, senza la creazione di un centro organizzativo distinto. Le imprese partecipanti restano pertanto direttamente titolari dei rapporti giuridici instaurati in esecuzione del contratto e rispondono delle obbligazioni assunte secondo le regole ordinarie.

Un secondo modello contempla, invece, l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e di un organo comune, pur in assenza di soggettività giuridica. In questo caso la rete si dota di un'articolazione organizzativa più strutturata e di un patrimonio destinato all'attuazione del programma, ma non si configura come autonomo soggetto di diritto. Il fondo assolve a una funzione di separazione patrimoniale funzionale alla realizzazione degli obiettivi comuni, con la conseguenza che per le obbligazioni contratte nell'ambito del programma la responsabilità trova nel fondo stesso il proprio limite, secondo quanto stabilito dal contratto e dalla disciplina applicabile.

Infine, le imprese possono optare per l'acquisto della soggettività giuridica,

¹² Si tratta di una tripartizione ampiamente condivisa tra i vari commentatori, seppur con lievi sfumature terminologiche. In questo senso cfr. M.G. GRECO, *Il rapporto di lavoro nella impresa multidatoriale*, cit., pp. 41 ss.; M. MOCELLA, *op. cit.*, p. 43 ss.; S. DELLE MONACHE, *op. cit.*, p. 2; A. SITZIA, *Il problema della codatorialità nel sistema del contratto di rete*, in *Arg. dir. lav.*, 2015, n. 3, pp. 585 ss., spec. p. 593.

dando vita alla c.d. rete-soggetto. In tal caso, attraverso l'iscrizione nella sezione ordinaria del registro delle imprese, la rete assume la veste di autonomo centro di imputazione di rapporti giuridici, distinto dalle imprese partecipanti. La soggettivizzazione segna dunque il passaggio da un modello meramente contrattuale a una figura dotata di rilevanza organizzativa esterna, con effetti significativi sul piano della titolarità dei rapporti e della responsabilità.

Occorre tuttavia precisare che la presenza di un fondo patrimoniale e di un organo comune costituisce condizione necessaria, ma non sufficiente, per l'acquisto della soggettività giuridica. Quest'ultima consegue esclusivamente a una espressa scelta delle imprese aderenti, formalizzata attraverso l'adempimento degli obblighi pubblicitari prescritti. Ne deriva che la rete può evolvere nel tempo: un assetto inizialmente privo di soggettività può, in un momento successivo, trasformarsi in rete-soggetto, ove le imprese ritengano opportuno rafforzare il grado di integrazione e di autonomia organizzativa dello strumento¹³.

La pluralità dei modelli delineati conferma, in definitiva, la natura flessibile del contratto di rete, concepito dal legislatore quale contenitore elastico, idoneo ad ospitare forme di cooperazione tra imprese caratterizzate da diversa intensità organizzativa e da differenti livelli di autonomia patrimoniale.

3. La dimensione lavoristica del contratto di rete tra esigenze di cooperazione e nuovi strumenti di gestione del lavoro

Il sistema delineato dal legislatore in materia di contratto di rete, come si è evidenziato, è costruito attorno alla centralità dell'impresa e alla predisposizione di strumenti idonei a consentirle di operare sul mercato in forma coordinata, pur senza sacrificare la propria autonomia giuridica. La logica sottesa è quella di rendere possibile il perseguimento di obiettivi comuni, superando i limiti strutturali connessi alla ridotta dimensione organizzativa delle singole realtà produttive attraverso forme di cooperazione stabile ma non gerarchica.

Un assetto siffatto, tuttavia, per risultare pienamente funzionale, non può esaurirsi nella disciplina dei rapporti economici e commerciali tra imprese, poiché la

¹³ Circa la diffusione dei diversi modelli tra le imprese, indicazioni significative sono fornite da I. ALVINO-C. LA ROTONDA, *Contratto di rete e codatorialità: il lavoro come fattore di aggregazione e crescita delle medie, piccole e microimprese*, in *Sinapsi*, XII, 2022, n. 3, pp. 50-65. Gli Autori, sulla base dei dati raccolti da RetImpresa, rilevano come la rete-contratto semplice rappresenti la configurazione maggiormente adottata, essendo stata scelta da circa l'85% delle imprese aderenti. Tale preferenza viene ricondotta alla maggiore flessibilità dello schema e alla sua più agevole adattabilità alle esigenze operative, nonché alla gestione condivisa di obiettivi e progetti comuni.

cooperazione reticolare incide inevitabilmente anche sulla dimensione organizzativa e, con essa, sulla gestione del lavoro. Il vincolo che si instaura tra le imprese aderenti, pur non traducendosi in integrazione societaria né in direzione unitaria, determina infatti un collegamento stabile che può riflettersi sull'utilizzazione delle risorse umane e sulle modalità di esercizio dei poteri datoriali.

La cooperazione imprenditoriale, specie quando orientata all'innovazione, alla ricerca o all'internazionalizzazione, rende frequentemente necessario valorizzare competenze specialistiche e professionalità non sempre disponibili all'interno di ciascuna impresa considerata isolatamente. Si pensi ad un *lavoratore titolare di un know-how strategico per l'attuazione del programma di rete*, il quale può divenire, in tale prospettiva, una risorsa funzionale all'intero progetto comune, sicché l'effettivo conseguimento degli obiettivi condivisi può richiedere che la sua prestazione sia resa a beneficio di più imprese retiste. Analogamente, l'accesso a nuovi mercati o la gestione coordinata di attività complesse può rendere razionale la condivisione di figure professionali il cui costo risulterebbe eccessivo per ciascuna impresa singolarmente considerata, ma sostenibile se ripartito nell'ambito della rete.

In tale contesto emerge con evidenza come la disciplina del rapporto di lavoro, tradizionalmente costruita su un paradigma bilaterale - fondato sulla corrispondenza tra un datore di lavoro e un prestatore - e su un modello produttivo imperniato sull'unità dell'impresa, non sempre offra risposte immediatamente adeguate alle esigenze generate dalla cooperazione reticolare. Ciò che viene in rilievo non è soltanto la ripartizione dei costi e delle utilità derivanti dalla prestazione, ma la necessità di individuare strumenti idonei a consentire una circolazione legittima e ordinata del lavoro tra più centri imprenditoriali autonomi, in coerenza con il programma di rete.

In risposta a tali esigenze, maturate nel tessuto economico-produttivo, strettamente connesse al funzionamento della rete¹⁴, il legislatore è intervenuto nel 2013, introducendo strumenti normativi volti a rendere più flessibile la gestione della prestazione lavorativa nell'ambito reticolare.

Con il d.l. 28 giugno 2013, n. 76, convertito nella l. 9 agosto 2013, n. 99, sono state infatti apportate modifiche agli artt. 30 e 31 del d.lgs. n. 276 del 2003, prevedendo disposizioni dedicate in materia di distacco, codatorialità e assunzione congiunta tra imprese legate da un contratto di rete¹⁵.

¹⁴ V. MAIO, *Contratto di rete e rapporto di lavoro: responsabilità disgiunta, derogabilità dello statuto protettivo e frode alla legge*, in *Arg. dir. lav.*, 2016, n. 4-5, pp. 783 ss.

¹⁵ Sul punto si veda I. ALVINO, *La condivisione delle prestazioni di lavoro*, cit., p. 520, il quale evidenzia come gli strumenti di flessibilità del rapporto di lavoro introdotti nell'ambito del contratto di rete non si traducano in un sacrificio delle garanzie dei lavoratori, ma

Tali interventi segnano il riconoscimento legislativo della specificità delle esigenze lavoristiche connesse alla cooperazione reticolare e testimoniano la volontà di adeguare il diritto del lavoro alle trasformazioni dell'organizzazione produttiva.

Individuata la ratio sottesa all'intervento del 2013, occorre tuttavia rilevare come le soluzioni introdotte si caratterizzino per un'elevata sinteticità e per l'assenza di un disegno regolativo compiuto.

La formulazione normativa ha infatti sollevato vari quesiti in merito alla configurazione dei poteri datoriali, alla titolarità dei rapporti e al regime delle responsabilità: temi che, come ampiamente evidenziato in dottrina¹⁶, avrebbero dovuto essere affrontati ex ante con maggiore consapevolezza, generando un più puntuale intervento legislativo, in assenza del quale restano tutt'ora affidati in larga misura all'opera ricostruttiva dell'interprete.

4. Le forme di codatorialità. Profili distintivi tra codatorialità tipica ed atipica.

L'art. 30 comma 4 ter d.lgs. n. 276/2003 stabilisce che per le imprese che abbiano sottoscritto un valido contratto di rete «è ammessa la codatorialità dei dipendenti ingaggiati con regole stabilite attraverso il contratto di rete stesso».

La disposizione, nella sua essenzialità, presenta il pregio di aver introdotto nell'ordinamento un elemento di significativa novità, attribuendo espresso riconoscimento normativo ad una figura che, fino a quel momento aveva trovato elaborazione esclusivamente in sede dottrinale e giurisprudenziale, soprattutto con riferimento ad organizzazioni imprenditoriali complesse e, in particolare, ai gruppi di imprese.

La tipizzazione della codatorialità nell'ambito della rete impone, dunque e anzitutto, di distinguere tale figura dalla nozione omonima elaborata in relazione ai gruppi di imprese. Se, infatti, è comune il lessico utilizzato, profondamente diversa è la logica sottesa alle due costruzioni, così come differenti sono gli elementi che le caratterizzano.

Nel contesto dei gruppi di imprese il termine «codatorialità» è stato inizialmente

possano anzi rappresentare un'opportunità per gli stessi. La possibilità di «circolare» tra le imprese retiste, infatti, può favorire occasioni di maggiore stabilità occupazionale e di crescita professionale, sino a configurare, all'interno della rete, una sorta di mercato interno del lavoro.

¹⁶ M.G. GRECO, *Il rapporto di lavoro nell'impresa multidatoriale*, cit., p. 10; V. MAIO, *Contratto di rete e rapporto di lavoro: responsabilità disgiunta, derogabilità dello statuto protettivo e frode alla legge*, cit., pp. 783-784; A. SITZIA, *Il problema della codatorialità nel sistema del contratto di rete*, cit., pp. 586-587.

impiegato quale categoria interpretativa funzionale ad individuare e contrastare fenomeni di dissociazione fraudolenta tra titolarità formale del rapporto e utilizzazione sostanziale della prestazione lavorativa.

In tale prospettiva la giurisprudenza ha elaborato il criterio dell'unitario centro di imputazione del rapporto di lavoro, individuando una serie di indici sintomatici¹⁷ il cui accertamento consente di superare l'autonomia giuridica delle società coinvolte, con conseguente imputazione alla capogruppo.

Successivamente la nozione ha conosciuto un'evoluzione significativa, venendo progressivamente svincolata da una funzione esclusivamente antifraudolenta¹⁸.

È stata infatti riconosciuta la sua idoneità a descrivere fenomeni fisiologici di integrazione tra imprese, nei quali la pluralità soggettiva non si traduce in abuso, ma in una modalità legittima di organizzazione dell'attività produttiva. In questa prospettiva si è ammesso che, in presenza di gruppi genuini ma fortemente integrati, è giuridicamente possibile concepire «un'impresa unitaria che alimenta varie attività formalmente affidate a soggetti diversi, il che non comporta sempre la necessità di superare lo schema della persona giuridica, né di superare la pluralità di quei soggetti ben potendo esistere un rapporto di lavoro che veda nella posizione del lavoratore un'unica persona e nella posizione del datore di lavoro più persone, rendendo così solidale l'obbligazione del datore di lavoro, secondo lo schema dell'obbligazione soggettivamente complessa»¹⁹.

In tale evoluzione si inserisce il successivo intervento della Corte di cassazione che ha riconosciuto la configurabilità della codatorialità nell'impresa di gruppo in presenza dell'inserimento del lavoratore nell'organizzazione economica

¹⁷ In particolare, Corte di cassazione, ha rinvenuto i tratti caratterizzanti l'unitario centro di imputazione: a) nella presenza di un'unica struttura organizzativa; b) nell'integrazione tra le attività esercitate dalle varie imprese del gruppo e correlativo interesse comune nel gruppo; c) nel coordinamento tecnico e amministrativo-finanziario tale da individuare un unico soggetto direttivo che faccia confluire le diverse attività delle singole imprese verso uno scopo comune; d) nell'utilizzazione contemporanea della prestazione lavorativa da parte delle varie società titolari delle distinte imprese, nel senso che la stessa sia svolta in modo indifferenziato e contemporaneamente in favore dei vari imprenditori. Cfr. *ex multis* Cass. sez. lav., 15 maggio 2006, n. 1107, in *Dir. lav.*, 2003, p. 169 ss. Per una ricostruzione dell'evoluzione giurisprudenziale in materia cfr. *ex multis* Cass. sez. lav. 23 giugno 2025, n. 16839, in *Dir. rel. ind.*, 2025, n. 4, pp. 1115 ss., con nota di A. MELLI, *Nuove tessere nell'incompleto mosaico della codatorialità*.

¹⁸ Tale passo è stato compiuto anche sulla scia della nozione di «direzione e coordinamento» di società, introdotta nell'art. 2497 c.c., in coerenza col peso attribuito dall'ordinamento Eurounitario alla nozione di gruppi di impresa.

¹⁹ Cass. sez. lav. 24 marzo 2003 n. 4274, in *Riv. it. dir. lav.*, 2003, pp. 74 ss., con nota di S. PASSERINI, *Gruppo di società e obbligazioni collettive nel rapporto di lavoro*.

complessiva del datore di lavoro formale e della condivisione della prestazione tra più società, le quali esercitano i poteri datoriali e assumono, in tal modo, la veste di datori di lavoro sostanziali al fine di soddisfare l'interesse del gruppo²⁰.

La prospettiva volta a ricostruire i rapporti all'interno del gruppo in termini di codatorialità è stata sostenuta da larga parte della dottrina, seppur con argomenti differenti²¹.

Ciò che emerge con chiarezza da tale percorso ricostruttivo è, tuttavia, la natura essenzialmente rimediabile della codatorialità nei gruppi di imprese: essa opera, infatti, quale esito di un accertamento giudiziale *ex post*, volto a ricostruire la reale distribuzione dei poteri e delle utilità derivanti dalla prestazione lavorativa, al fine di estendere l'imputazione del rapporto e il regime delle responsabilità ai i soggetti che, in concreto se ne avvalgono²².

Diversa è, invece, la logica che connota la codatorialità nell'ambito del contratto di rete.

In questo contesto, essa si configura come figura tipica in quanto espressamente prevista e legittimata dal legislatore e presuppone una scelta organizzativa consapevole e preventiva delle imprese aderenti. Non si tratta, dunque, di ricostruire *ex post* una situazione di fatto, ma di dare attuazione ad un assetto programmato *ex ante*, nel quale la condivisione della prestazione lavorativa e dei poteri datoriali costituisce elemento fisiologico del modello collaborativo²³.

²⁰ Si tratta di un orientamento ormai consolidato in giurisprudenza, espresso, per la prima volta in Cass. sez. lav. 9 gennaio 2019, n. 267 in *Mass. giust. civ.* 2019, e successivamente richiamato in molteplici pronunce. Cfr. *ex multis* Cass. sez. lav. 11 febbraio 2019, n. 3899; Cass. sez. lav., 31 luglio 2020 n. 16566; Cass. sez. lav., 20 ottobre 2021 n. 29212; Cass. sez. VI., 9 maggio 2022 n. 14651; Cass. sez. lav., 27 giugno 2024 n. 17736; Cass. sez. lav. 8 agosto 2024 n. 22509.

²¹ O. RAZZOLINI, *Contitolarità del rapporto di lavoro nel gruppo caratterizzato da unicità di impresa*, in *Giornale dir. lav. e relazioni ind.*, 2009, p. 263 ss. ID., *Impresa di gruppo, interesse di gruppo nell'era della flexicurity*, in *Riv. giur. lav.*, 2013, pp. 29 ss.; G. DE SIMONE, *Confini dell'impresa, esercizio dei poteri, responsabilità, nei gruppi e nelle reti*, in AA.VV., *Studi in memoria di Mario Giovanni Garofalo*, Tomo I, Bari, 2015, p. 273 ss.; E. RAIMONDI, *Il datore di lavoro nei gruppi imprenditoriali*, in *Giornale dir. lav. e relazioni ind.*, 2012, p. 287.

²² Significativa a tal proposito è la circostanza che la giurisprudenza in materia si è formata principalmente con riferimento a contenziosi in materia di licenziamento, nelle quali il lavoratore ne contestava la validità sul presupposto dell'imputabilità del rapporto ad altro soggetto del gruppo, o di operare il ripescaggio sulle altre società ad esso appartenenti.

²³ Cfr. R. RAINONE, *La codatorialità oltre i confini tradizionali: effettività della prestazione e funzione rimediabile della solidarietà*, in *Lav. dir. Europa*, 2026, n. 1, pp. 1 e ss.; ID., *Ancora sull'utilizzo della codatorialità «atipica» in una prospettiva rimediabile*, in *Labor*, 7 giugno 2024, p. 1 ss.

La codatorialità «di rete» si atteggia, pertanto, quale modalità di esercizio congiunto dei poteri datoriali, definita sul piano negoziale e funzionalmente orientata alla realizzazione del programma comune. Essa non presuppone un'organizzazione unitaria in senso sostanziale, né implica il superamento dell'autonomia giuridica delle imprese partecipanti; al contrario, si innesta su un assetto reticolare nel quale la pluralità dei centri imprenditoriali permane, pur essendo coordinata attraverso regole condivise che disciplinano l'utilizzazione della forza lavoro.

La novità introdotta dal legislatore del 2013 risiede proprio in questa tipizzazione preventiva: la condivisione della prestazione lavorativa non rappresenta l'esito patologico di un abuso dello schema organizzativo, ma si colloca nella fisiologia della cooperazione tra imprese, quale modalità legittima di organizzazione del lavoro funzionale all'attuazione del programma di rete.

Tuttavia, a tale innovazione non si è accompagnato un intervento regolativo altrettanto puntuale. La norma non offre, infatti, una definizione compiuta di codatorialità, né chiarisce la disciplina applicabile al rapporto di lavoro così instaurato, limitandosi ad ammetterne la configurabilità ed a rinviare al contratto di rete la determinazione delle relative regole.

Ne deriva che, pur a fronte di una tipizzazione legislativa, l'istituto resta caratterizzato da un elevato grado di indeterminatezza, che impone all'interprete un'opera di ricostruzione sistematica volta a definirne i tratti essenziali e a collocarlo coerentemente nel quadro delle categorie del diritto del lavoro.

5. La codatorialità nelle reti di impresa. Le tesi definitorie.

Come si è anticipato, l'assenza di una compiuta disciplina normativa ha dischiuso un terreno di interessante confronto volto a chiarire il significato da attribuire alla nozione di codatorialità nel peculiare contesto reticolare²⁴.

Il problema definitorio presenta numerosi nodi.

Oltre a chiedersi, come già accennato, se la codatorialità «di rete» configuri una fattispecie ontologicamente distinta rispetto a quella elaborata con riferimento ai

²⁴ L'assenza di una definizione di codatorialità e conseguentemente dell'individuazione di una disciplina da applicare a tale rapporto si è dimostrata essere un significativo ostacolo all'utilizzo di tale strumento da parte delle imprese retiste, tanto che a distanza di dieci anni dalla sua previsione, solo alcune centinaia di rapporti risultano essere stati attivati e non vi sono ancora sentenze reperibili in materia. Mette in luce queste criticità, emerse anche a seguito di un confronto con RetImprese Confindustria, I. ALVINO, *Contratto di rete e diritto del lavoro: un bilancio delle funzioni e delle potenzialità del contratto di rete a otto anni dal varo del distacco semplificato e della codatorialità*, in *Lav. dir. Eur.*, 2021, n. 3, pp. 22 ss.

gruppi di imprese, ovvero se ne rappresenti una mera positivizzazione, ci si è chiesti se essa implichi una vera e propria contitolarità del rapporto di lavoro in capo a una pluralità di imprese, con conseguente condivisione integrale dei poteri e degli obblighi datoriali, oppure designi una modalità di esercizio congiunto - e solo parziale - di tali poteri, lasciando ferma l'imputazione formale del rapporto a un unico datore di lavoro.

A questi interrogativi se ne affiancano altri, loro strettamente connessi, concernenti la disciplina applicabile al rapporto così instaurato e, in particolare, il regime delle responsabilità tra le imprese retiste, tanto sul piano retributivo e contributivo, quanto sotto il profilo degli obblighi di protezione e sicurezza.

I dubbi ricostruttivi, poi sono stati ulteriormente complicati dal rapporto con figure considerate nell'ambito della medesima normativa che presentano evidenti profili di contiguità funzionale con la codatorialità: ci si riferisce da un lato al distacco, regolato dal comma 4-ter dell'art. 30 d.lgs. n. 276/2003²⁵, e, dall'altro, all'assunzione congiunta, prevista dai commi 3-bis e 3-ter dell'art. 31 d.lgs. 276/2003²⁶.

In specie, la fattispecie della «assunzione congiunta» testé menzionata, consente alle imprese agricole ivi comprese quelle costituite in forma cooperativa, appartenenti allo stesso gruppo di cui al comma 1 della medesima disposizione, ovvero riconducibili allo stesso proprietario o a soggetti legati tra loro da un vincolo di parentela o di affinità entro il terzo grado - o alle imprese legale da un contratto di rete di imprese quando almeno il 40 per cento di esse sono imprese agricole - di procedere all'assunzione congiunta di lavoratori destinati a svolgere la propria prestazione presso le rispettive aziende.

La scelta del legislatore di distinguere, all'interno del medesimo d.lgs. 276/2003, fra la «assunzione congiunta» (commi 3-bis e 3-ter art. 31), e la «codatorialità»

²⁵ Ai sensi dell'art. 30 comma 4 ter d.lgs. 276/2003 «Qualora il distacco di personale avvenga tra aziende che abbiano sottoscritto un contratto di rete di impresa che abbia validità ai sensi del decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 aprile 2009, n. 33, l'interesse della parte distaccante sorge automaticamente in forza dell'operare della rete, fatte salve le norme in materia di mobilità dei lavoratori previste dall'articolo 2103 del codice civile». Per un approfondimento del tema si rinvia al contributo di F. SCHIAVETTI in questo numero.

²⁶ Sostengono che sia necessario tenere distinti tra loro i tre istituti del distacco, codatorialità e assunzione congiunta V. MAIO, *op. cit.*, p. 787; O. RAZZOLINI, *Le reti Gucci e Esaote: un'analisi di diritto del lavoro*, in *Giornale dir. lav. e relazioni ind.*, 2016, p. 115; M. BIASI, *Dal divieto di interposizione alla codatorialità le trasformazioni dell'impresa e le risposte dell'ordinamento*, in G. ZILIO GRANDI e M. BIASI (a cura di), *Contratto di rete e diritto del lavoro*, Cedam, Padova, 2014, pp. 137 ss.

(comma 4-ter art. 30), ha indotto ad interrogarsi sul rapporto tra i due istituti: se essi siano tra loro sovrapponibili, rappresentando due diverse espressioni di un medesimo fenomeno, ovvero se debbano essere considerati figure autonome, ciascuna dotata di propri presupposti e specifiche implicazioni sul piano della titolarità del rapporto e dell'esercizio dei poteri datoriali.

In questo contesto, appare evidente come il punto di partenza dell'indagine non possa che essere rappresentato dalla definizione della nozione stessa di codatorialità. Infatti, solo la chiarificazione dei tratti strutturali dell'istituto consente, da un lato, di delimitarne l'ambito applicativo e, dall'altro, di distinguerlo dalle figure affini, ricostruendo in termini coerenti il sistema degli strumenti di gestione condivisa della prestazione lavorativa nell'ambito delle reti di imprese.

Nel dibattito che si è sviluppato, si possono individuare diverse prospettive ermeneutiche le quali riflettono differenti modi di intendere il rapporto tra esercizio dei poteri datoriali e titolarità del rapporto di lavoro nell'ambito delle reti di impresa.

In una prima direzione si collocano le impostazioni che, valorizzando l'esigenza di preservare la struttura tradizionalmente bilaterale del rapporto di lavoro subordinato, tendono ad escludere che la codatorialità determini una contitolarità del rapporto.

In tale prospettiva la previsione normativa verrebbe intesa come una facoltà attribuita *ex lege* alle imprese retiste di esercitare congiuntamente i poteri datoriali - in particolare quello direttivo - sul lavoratore, senza incidere sulla titolarità del rapporto, che resterebbe imputata ad un unico datore di lavoro²⁷.

La regola assolverebbe dunque alla funzione di «rendere ammissibile ciò che altrimenti non sarebbe ammissibile»²⁸, consentendo a soggetti formalmente estranei al rapporto di lavoro di incidere legittimamente sull'esecuzione della prestazione. Ne deriverebbe il mantenimento di una struttura bilaterale del rapporto, cui si affiancherebbe un esercizio plurisoggettivo dei poteri datoriali, secondo le regole fissate dal contratto di rete²⁹, senza tuttavia incorrere nelle conseguenze sanzionatorie altrimenti implicate nella codatorialità «sostanziale».

A sostegno di tale ricostruzione viene sviluppato un raffronto con l'istituto dell'assunzione congiunta. Mentre in quest'ultimo caso, infatti, il legislatore ha

²⁷ V. MAIO, *op. cit.*, pp. 786-797.

²⁸ V. MAIO, *op. cit.*, p. 789.

²⁹ In particolare, secondo V. MAIO, *op. cit.*, p. 790, la codatorialità sarebbe ammessa dal legislatore a tre condizioni: che sia stato sottoscritto un contratto di rete valido, che la rete sia operativa ed, infine, che l'esercizio condiviso del potere direttivo avvenga previa organizzazione in base alle regole stabilite in base al contratto di rete.

espressamente previsto una contitolarità del rapporto e un correlato regime di responsabilità solidale tra i coassuntori per tutte le obbligazioni derivanti dal contratto di lavoro, non altrettanto è avvenuto per la codatorialità laddove il silenzio della norma sarebbe indice della volontà di escludere un analogo effetto, con la conseguente esclusione di un vincolo solidale tra i codatori³⁰.

Su questa linea si collocano anche quelle letture che riconducono la codatorialità a schemi già noti all'ordinamento, come il distacco, definendo la codatorialità come una «ipotesi speciale di distacco a parte complessa»³¹. In tale schema, il datore di lavoro distaccante resterebbe unico e titolare esclusivo del rapporto di lavoro, mentre la posizione del distaccatario assumerebbe carattere plurisoggettivo, essendo costituita dall'insieme delle imprese retiste che, in forza del contratto di rete, utilizzano la prestazione lavorativa.

Coloro che sostengono la ridicibilità della codatorialità al distacco, escludono pertanto la contitolarità del rapporto fra le imprese retiste: queste potrebbero essere chiamate a rispondere in solido solamente qualora tutte obbligate per la medesima prestazione ai sensi degli artt. 1292 ss. c.c.³².

Un'altra ipotesi ricostruttiva, pur condividendo l'esigenza di distinguere la contitolarità in senso stretto dalla codatorialità, propone di leggere quest'ultima in termini di collegamento negoziale.

³⁰ V. MAIO, *op. cit.*, pp. 789 e 795, secondo il quale il lavoratore potrebbe far valere le proprie pretese esclusivamente nei confronti dell'impresa formalmente titolare del contratto, con esclusione delle altre imprese retiste, sul presupposto che non avrebbe senso «sanzionare mediante la responsabilità solidale ciò che questa volta l'ordinamento non solo non vieta, ma espressamente ammette». In senso critico, cfr. E. VILLA, *Codatorialità e (in)certezza del diritto*, in *Var. Tem. Dir. lav.*, 2019, n. 4, pp. 1201 ss., spec. p. 1207, la quale condivisibilmente osserva, da un lato, che la responsabilità solidale non ha natura sanzionatoria, bensì costituisce una tecnica di allocazione e condivisione delle responsabilità datoriali nei casi in cui più soggetti traggano utilità, diretta o indiretta, dalla prestazione lavorativa; dall'altro lato, evidenzia il rischio che l'adesione alla tesi della responsabilità esclusiva del datore formale possa determinare fenomeni di deresponsabilizzazione delle imprese retiste, le quali potrebbero imputare il rapporto all'impresa meno solvibile, senza che vi sia un'effettiva corresponsabilizzazione degli altri soggetti che abbiano utilizzato la prestazione del lavoratore.

³¹ M. PERUZZI, *Il distacco di personale tra imprese che hanno sottoscritto un contratto di rete*. Nozione di codatorialità e questioni aperte, in M.T. CARINCI, *Dall'impresa alle reti di impresa*, cit., p. 257 ss.; A. SITZIA, *Il problema della codatorialità nel sistema del contratto di rete*, cit., pp. 585 ss. secondo l'A. la codatorialità così intesa costituirebbe una sorta di nuova ipotesi di «interposizione brevettata» che permette alle imprese retiste di condividere le posizioni attive previste dalla legge. L'impiego di questa espressione è di G. SUPPIEJ, *L'interposizione brevettata*, in *Arg. dir. lav.*, 1998, n. 1, p. 19 ss.

³² A. SITZIA, *Il problema della codatorialità nel sistema del contratto di rete*, cit., p. 597.

Secondo tale impostazione, al contratto di lavoro originario - che conserva carattere principale - si affiancherebbero una pluralità di rapporti accessori, derivanti dal contratto di rete, dai quali le imprese retiste traggono la legittimazione ad esercitare i poteri datoriali nei confronti del lavoratore³³.

In questa prospettiva, il contratto di rete assume una funzione centrale, quale strumento di regolazione del complessivo assetto dei rapporti, potendo le parti determinare, entro ampi margini di autonomia, le modalità di esercizio dei poteri e il regime delle responsabilità, e dunque anche derogare pattiziamente alla regola generale di responsabilità solidale tra condebitori³⁴.

All'estremo opposto si collocano, infine, le ricostruzioni che attribuiscono alla codatorialità una portata più incisiva, ravvisando in essa una contitolarità del rapporto di lavoro³⁵.

In questa prospettiva, la fattispecie darebbe luogo ad un rapporto di lavoro multidatoriale, attraverso il quale, tutte o parte delle imprese della rete dirigono ed organizzano in modo promiscuo la prestazione del medesimo lavoratore³⁶. In linea di sostanziale continuità con tale interpretazione, si è anche proposta la ricostruzione della fattispecie in termini di obbligazione soggettivamente complessa, in cui a un'unica prestazione lavorativa corrisponde una pluralità di datori di lavoro, tutti titolari dei poteri datoriali e, al contempo, responsabili in solido delle obbligazioni derivanti dal rapporto³⁷.

La partecipazione congiunta all'organizzazione ed alla gestione della prestazione determinerebbe, dunque, l'inserimento del lavoratore nelle diverse strutture

³³ M. BIASI, *Codatorialità e assunzione congiunta nelle reti di imprese*, in *Giur. it.*, 2017, p. 1466 ss.

³⁴ M. BIASI, *Codatorialità e assunzione congiunta*, cit., p. 1476, ritiene ammissibile l'introduzione di limitazioni pattizie al regime della responsabilità tra le imprese retiste. Tale conclusione viene fondata, da un lato, sul disposto dell'art. 1294 c.c., secondo cui i condebitori sono obbligati in solido salvo che la legge o il titolo dispongano diversamente; dall'altro, sull'assenza, nell'art. 30 del d.lgs. n. 276/2003, di un'espressa previsione di inderogabilità della responsabilità solidale, a differenza di quanto stabilito per l'assunzione congiunta dall'art. 31, comma 3-bis, del medesimo decreto. *Contra* v. E. VILLA, *Codatorialità e (in)certezza del diritto*, cit., p. 1214.

³⁵ O. RAZZOLINI, *Le reti Gucci e Esaote: un'analisi di diritto del lavoro*, cit., pp. 115 ss.; M.G. GRECO, *Il rapporto di lavoro nell'impresa multidatoriale*, cit., p. 7; L. NOGLER, *Mono e multi-datorialità tra debito e garanzie patrimoniali dei crediti di lavoro*, in *Arg. dir. lav.*, 2018, p. 650 ss.; E. VILLA, *Codatorialità e (in)certezza del diritto*, cit., p. 1217.

³⁶ L. NOGLER, *Mono e multi-datorialità tra debito e garanzie patrimoniali dei crediti di lavoro*, cit., p. 651.

³⁷ I. ALVINO, *Datore di lavoro*, voce dell'*Enciclopedia del diritto*, I tematici, *Contratto di lavoro*, VI Volume, 2023, p. 476.

imprenditoriali coinvolte, secondo una logica coerente con la funzione collaborativa del contratto di rete.

I fautori di questa interpretazione osservano che essa risulterebbe pienamente coerente con gli obiettivi per i quali tale istituto è stato introdotto dal legislatore, ed infatti, l'attribuzione alle imprese della facoltà di ingaggiare dipendenti in codatorialità si presenta come uno strumento, non tanto, o meglio non solo, volto a tutelare il lavoratore ma piuttosto garantire alle imprese un esercizio flessibile delle prerogative datoriali per la realizzazione del programma di rete con un conseguente e contestuale impiego del lavoratore presso tutte le imprese interessate alla realizzazione del programma di rete³⁸.

Affermare l'unicità del rapporto di lavoro declinato, però, nella peculiare forma dell'obbligazione soggettivamente complessa, determina automaticamente la responsabilità solidale dei vari condebitori: quest'ultimi, infatti, sono legati dal medesimo titolo, ossia il contratto di lavoro subordinato e dunque in quanto tali obbligati ai sensi dell'art. 1294 c.c.

In mancanza di indicazioni normative puntuali, tutte le ricostruzioni sopra prospettate appaiono, in astratto, sostenibili.

Occorre, pertanto, individuare quella interpretazione che risulti maggiormente coerente con il contesto sistematico del contratto di rete e con i principi generali dell'ordinamento.

In questa prospettiva sembra preferibile aderire all'ultima impostazione che riconosce, nel rapporto di lavoro in codatorialità, una forma di contitolarità in capo alle imprese retiste.

Invero, sostenere una netta distinzione tra titolarità del rapporto ed esercizio dei poteri datoriali rischia di non risultare pienamente coerente con un principio consolidato del diritto del lavoro, secondo cui l'esercizio effettivo dei poteri direttivi e organizzativi è idoneo a fondare la qualificazione soggettiva del datore di lavoro, indipendentemente dalla formale intestazione del rapporto. Ne consegue che il soggetto che, in concreto, esercita tali poteri viene considerato parte sostanziale del sinallagma contrattuale.

La *ratio* della previsione legislativa in materia di codatorialità è, del resto, quella di mettere a disposizione delle imprese uno strumento di gestione flessibile del lavoro, funzionale all'attuazione del programma di rete. La peculiarità dell'intervento normativo risiede nel fatto che tale assetto non è ricostruito ex post, in funzione rimediabile, bensì è programmato ex ante attraverso il contratto di rete, il

³⁸ I. ALVINO, *La condivisione delle prestazioni di lavoro tra imprese stipulanti il contratto di rete*, cit., p. 525.

quale consente di legittimare, entro i limiti del programma stesso, l'esercizio plurimo dei poteri datoriali.

In questa prospettiva, la codatorialità può essere utilmente costruita come una nozione ampia e flessibile di esercizio condiviso dei poteri datoriali, svincolata dalle modalità di imputazione formale del rapporto e centrata, piuttosto, sui suoi effetti sostanziali.

Ne deriva che la codatorialità, pur potendo assumere configurazioni formali differenti, è suscettibile di dar luogo ad una contitolarità del rapporto di lavoro sul piano sostanziale. Essa può, infatti, manifestarsi tanto in forma espressa, attraverso l'assunzione congiunta del lavoratore da parte di più imprese³⁹, quanto in forma implicita, laddove il rapporto sia formalmente intestato a un solo datore di lavoro, ma i poteri datoriali risultino, in concreto, attribuiti ed esercitati congiuntamente dalle imprese retiste secondo le regole stabilite nel contratto di rete.

In entrambe le ipotesi, ciò che rileva è la partecipazione effettiva di una pluralità di soggetti all'organizzazione e gestione della prestazione lavorativa, con conseguente configurazione di una contitolarità sostanziale del rapporto.

È dunque condivisibile la tesi secondo cui tale assetto realizza una fattispecie di obbligazione soggettivamente complessa, nella quale una pluralità di imprese risulta titolare dei poteri datoriali e, correlativamente, gravata degli obblighi connessi alla gestione del rapporto di lavoro.

Ne consegue che, una volta che il contratto di rete abbia disciplinato le modalità di «ingaggio» dei lavoratori, a prescindere dalla formale intestazione del rapporto, si configura una relazione di lavoro a imputazione sostanzialmente plurima: da un lato,

³⁹ La possibilità per le imprese retiste di poter procedere all'assunzione congiunta di un medesimo dipendente pare trovare avallo anche nella giurisprudenza di legittimità. In particolare, la Corte di cassazione, in due sentenze, procedendo per obiter dicta, ha affermato che la codatorialità costituisce una ipotesi di «assunzione congiunta di un medesimo dipendente». Cfr. Cass. sez. lav., 21 aprile 2016, n. 8068, in *Riv. it. dir. lav.*, 2017, n. 4, p. 757, con nota di I. ALVINO, *Requisiti di liceità del distacco nelle organizzazioni complesse: un nuovo modo di concepire la gestione del personale*. Nello stesso senso Cass. sez. lav., 22 gennaio 2015, n. 1168, in *Guida dir.*, 2015, n. 8, p. 48. In dottrina I. ALVINO, *Datore di lavoro*, cit., pp. 492-493, secondo il quale la distinzione tra codatorialità e assunzione congiunta sarebbe in larga misura il frutto di una scelta terminologica del legislatore, giustificata dalla diversità dei contesti di riferimento, ma non tale da escludere, in astratto, una possibile coincidenza tra le due fattispecie. In particolare, l'espressione «assunzione congiunta» troverebbe la propria ratio nel settore agricolo, ove è volta a consentire la condivisione del costo del lavoro anche in assenza di un progetto imprenditoriale comune, rispondendo a esigenze peculiari di quel comparto. Diversamente, al di fuori di tale ambito, la condivisione della prestazione lavorativa è ammessa dall'ordinamento nell'ambito del contratto di rete, presupponendo l'esistenza di un programma imprenditoriale condiviso.

tutte le imprese retiste partecipano all'esercizio dei poteri datoriali e devono, pertanto, essere considerate parti del rapporto; dall'altro, il lavoratore risulta inserito, in funzione del programma di rete, nelle rispettive organizzazioni produttive.

In tale prospettiva, la codatorialità si distingue dall'assunzione congiunta di cui all'art. 31 d.lgs. 276/2003 non già per l'assenza di una contitolarità, ma per il diverso piano su cui essa opera: mentre nell'assunzione congiunta la contitolarità è espressamente prevista anche sul piano formale, nella codatorialità essa emerge soprattutto sul piano sostanziale in ragione delle concrete modalità di esercizio dei poteri datoriali, configurandosi quale effetto della struttura funzionale del rapporto piuttosto che di una sua esplicita intestazione.

Parzialmente diverso, e per certi versi meno problematico, è il quadro che si configura nell'ipotesi di rete-soggetto, ossia quando la rete sia dotata di autonoma soggettività giuridica. In tale evenienza, infatti, essa si pone quale autonomo centro di imputazione di diritti e obblighi e può, pertanto, assumere direttamente il lavoratore, divenendo formalmente l'unico datore di lavoro⁴⁰.

Ciò nondimeno, anche in questa ipotesi non viene meno la logica funzionale della codatorialità, quale strumento di gestione condivisa della prestazione lavorativa nell'ambito del programma di rete. La concentrazione della titolarità del rapporto in capo alla rete-soggetto non esclude, infatti, che le singole imprese partecipanti continuino a concorrere, in via mediata, all'organizzazione e all'utilizzazione della prestazione, in coerenza con gli obiettivi comuni⁴¹.

La differenza rispetto alla rete-contratto, pertanto, si colloca prevalentemente sul piano formale dell'imputazione del rapporto, piuttosto che su quello sostanziale delle modalità di esercizio dei poteri datoriali. Mentre, nel primo caso, la contitolarità emerge in via diretta tra le imprese retiste, nel secondo essa risulta, per così dire, «mediata» dalla soggettività giuridica della rete, che accentra su di sé la posizione datoriale, pur operando nell'interesse e in funzione dell'organizzazione reticolare.

6. La disciplina del rapporto di lavoro pluridatoriale.

⁴⁰ V. MAIO, *op. cit.*, p. 786. Nel senso di una incompatibilità tra rete soggetto e codatorialità cfr. L. DI SALVATORE, *Codatorialità e responsabilità del lavoratore di lavoro nelle reti di imprese*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2020, n. 1, pp. 465 ss. nonché M.G. GRECO, *Distacco e codatorialità nelle reti di impresa*, cit., p. 386.

⁴¹ Circa il regime di responsabilità nell'ipotesi delle reti-soggetto e le possibili conseguenze in caso di esercizio di fatto della codatorialità si rinvia al contributo di B. ROSSILLI in questo numero.

Il tentativo sviluppato nel paragrafo precedente di ricostruire una nozione di codatorialità non esaurisce, tuttavia, le difficoltà interpretative poste dall'art. 30 del d.lgs. n. 276/2003. Al di là della definizione dell'istituto, infatti, il legislatore non fornisce indicazioni utili neppure ai fini dell'individuazione della disciplina applicabile al rapporto di lavoro multidatoriale.

Anche sotto tale profilo, dunque, il compito è rimesso all'interprete, chiamato a un'opera di adattamento delle regole del lavoro subordinato - tradizionalmente costruite su uno schema bilaterale - a una fattispecie caratterizzata dalla presenza di una pluralità di soggetti datoriali. Si tratta di un'operazione particolarmente delicata, in quanto incide su elementi essenziali del rapporto, quali la sua costituzione, l'esercizio dei poteri e il regime delle responsabilità.

Va, peraltro, osservato che il legislatore attribuisce uno spazio significativo all'autonomia negoziale, prevedendo che la codatorialità sia ammessa «secondo le regole stabilite dal contratto di rete». Tali regole di «ingaggio» sono dunque contenute in un contratto - quello di rete - autonomo e distinto rispetto al contratto di lavoro subordinato.

Ci si deve allora domandare in che termini, ed entro quali limiti, le imprese retiste possano incidere, attraverso tali regole, su un rapporto obbligatorio facente capo a un soggetto terzo, estraneo al contratto di rete. In particolare, occorre verificare, da un lato, se e in quale misura tali previsioni siano opponibili al lavoratore e, dall'altro, quale rilievo assuma il collegamento negoziale tra contratto di rete e contratto di lavoro ai fini dell'esecuzione della prestazione.

Sotto il primo profilo, sembra potersi ritenere che, nella misura in cui le regole di ingaggio incidano sul contenuto del rapporto di lavoro - ad esempio individuando il contratto collettivo applicabile o disciplinando le modalità di esercizio dei poteri datoriali - esse non possano essere automaticamente opponibili al lavoratore in assenza di un suo consenso. In altri termini, in mancanza di un rinvio espresso nel contratto di lavoro al contratto di rete, ovvero di una specifica adesione del lavoratore, tali pattuizioni non sembrano idonee a produrre effetti nei suoi confronti, in applicazione del principio di relatività del contratto di cui all'art. 1372 c.c.⁴².

⁴² In questo senso v. M. BIASI, *op. cit.*, p. 1479; C. ALESSI, *Contratto di rete e regolazione dei rapporti di lavoro*, in M.T. CARINCI (a cura di), *Dall'impresa a rete alle reti d'impresa*, cit., pp. 102-103, la quale ritiene non opponibili al lavoratore, in assenza del suo consenso, le regole di ingaggio stabilite dal contratto di rete. In senso diverso, v. V. MAIO, *op. cit.*, p. 796, secondo il quale l'accettazione del lavoratore, oltre a non essere prevista dal legislatore, «dovrebbe, per coerenza, essere validata in sede tutelata, ripristinando il consueto circuito di derogabilità assistita dello statuto protettivo, e così comportando la sostanziale irrilevanza della speciale disciplina in esame».

Sotto un diverso ma connesso profilo, occorre tuttavia considerare che la codatorialità si configura come uno strumento funzionale alla realizzazione del programma di rete e, in quanto tale, è destinata a riflettersi sul rapporto di lavoro, seppure in via indiretta. Più precisamente, il programma di rete non incide nel senso di rendere il lavoratore responsabile del raggiungimento degli obiettivi comuni⁴³, ma condiziona il contenuto e le modalità di esercizio dei poteri datoriali, i quali risulteranno orientati al perseguimento degli interessi condivisi dalle imprese retiste.

Un primo ordine di questioni attiene alla fase genetica del rapporto. In particolare, ci si deve domandare se il rapporto di lavoro in codatorialità possa essere costituito esclusivamente mediante l'assunzione di un lavoratore successiva alla stipulazione del contratto di rete, ovvero se possa riguardare anche lavoratori già dipendenti di una delle imprese retiste.

Sotto questo profilo, appare condivisibile quell'orientamento dottrinale che attribuisce rilievo al termine «ingaggiati», valorizzandone la portata ampia e ritenendo, pertanto, che la codatorialità possa riguardare anche lavoratori già in forza presso una delle imprese della rete⁴⁴.

Tale interpretazione trova un significativo riscontro nel D.M. 29 ottobre 2021, n. 205, adottato in attuazione dell'art. 3, comma 4-septies, del d.l. n. 5 del 2009, il quale ha disciplinato le modalità di comunicazione dei rapporti di lavoro in regime di codatorialità. In particolare, l'art. 3 del decreto, con riferimento all'inquadramento previdenziale e assicurativo, contempla espressamente l'ipotesi in cui un lavoratore, già dipendente di una delle imprese aderenti alla rete, venga successivamente «utilizzato in regime di codatorialità», stabilendo che, in tal caso, l'inquadramento resta ancorato all'impresa di provenienza.

⁴³ Come infatti osservato da I. ALVINO, *La condivisione delle prestazioni di lavoro tra imprese stipulanti il contratto di rete*, cit., p. 532, il nostro ordinamento non consente di funzionalizzare l'assunzione a tempo indeterminato ad uno specifico obiettivo produttivo.

⁴⁴ I. ALVINO, *Datore di lavoro*, cit., p. 494, il quale propone un'interpretazione del termine «ingaggiati» che appare maggiormente coerente, sia sotto il profilo terminologico sia in relazione al contesto normativo di riferimento. Meno convincente risulta, invece, l'impostazione di altra parte della dottrina, secondo cui il termine in esame sarebbe idoneo a ricomprendere, nell'ambito della codatorialità, non solo i lavoratori subordinati, ma anche ulteriori tipologie di prestazioni lavorative, quali i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa o di lavoro autonomo (cfr. M.G. GRECO, *Distacco e codatorialità nelle reti di impresa*, cit., p. 400; C. ALESSI, *op. cit.*, p. 92). Tale lettura non sembra trovare adeguato riscontro né sul piano letterale, atteso che il legislatore fa espresso riferimento ai «dipendenti», termine che rinvia tipicamente al lavoro subordinato, né sul piano sistematico, alla luce della nozione di codatorialità qui prospettata, che presuppone la riferibilità a una pluralità di soggetti della posizione datoriale, con i correlati poteri tipici del lavoro subordinato.

Ne consegue che deve ritenersi ammissibile l'estensione del regime di codatorialità anche a rapporti di lavoro già in essere. Tale operazione, tuttavia, non può prescindere dal consenso del lavoratore.

Invero, l'impiego del lavoratore in codatorialità comporta una modifica significativa dell'originaria obbligazione lavorativa, incidendo sia sui soggetti nei cui confronti la prestazione è dovuta, sia sulle modalità di esecuzione della stessa. Sotto il profilo civilistico, inoltre, la codatorialità trae origine da un contratto - quello di rete - rispetto al quale il lavoratore è terzo; ne deriva che l'estensione nei suoi confronti degli effetti di tale accordo richiede la sua adesione, in ossequio al principio di relatività degli effetti del contratto di cui all'art. 1372 c.c.

Il D.M. 205/2021 ha, altresì, introdotto il modello «Unirete», destinato alla comunicazione di instaurazione, trasformazione e proroga dei rapporti di lavoro in regime di codatorialità. Quanto al soggetto obbligato a tali adempimenti, essi devono essere effettuati da un'impresa «referente», individuata dalle parti all'interno del contratto di rete, la quale assume un ruolo di coordinamento amministrativo nei confronti degli enti competenti.

Ai fini dell'inquadramento previdenziale e assicurativo, il decreto distingue⁴⁵ tra lavoratori già in forza presso una delle imprese retiste, successivamente utilizzati in regime di codatorialità, per i quali continua a farsi riferimento all'impresa di provenienza; e lavoratori assunti originariamente in codatorialità, per i quali l'individuazione dell'impresa cui imputare il rapporto ai fini amministrativi e contributivi è rimessa alla comunicazione effettuata dall'impresa referente, sulla base delle indicazioni fornite dalle imprese partecipanti alla rete.

Quanto alla disciplina contrattuale applicabile al lavoratore in codatorialità, essa può essere, in primo luogo, individuata dalle stesse imprese retiste, sia attraverso il contratto di rete sia mediante il contratto individuale di lavoro. In mancanza di una specifica regolazione negoziale, alcuni criteri interpretativi possono essere tratti dalla circolare del Ministero del lavoro n. 7 del 2018, i cui contenuti risultano, peraltro, in larga parte recepiti dal D.M. 205/2021.

In tale circolare si afferma, infatti, che la codatorialità nelle reti di impresa è disciplinata, in via analogica, dalle regole in materia di distacco, ivi comprese quelle concernenti le forme di tutela del lavoratore distaccato di cui ai commi 2 e 3 dell'art. 30 del d.lgs. n. 276/2003. Da ciò si fa discendere che anche il richiamo alla disciplina del distacco contenuto nell'art. 3, comma 6, del d.lgs. n. 81/2008 trova applicazione nell'ambito delle reti di impresa, tanto con riferimento al lavoratore distaccato quanto a quello operante in regime di codatorialità.

⁴⁵ Art. 2 D.M. 205/2021.

In particolare, secondo tale impostazione, il lavoratore ha diritto al trattamento economico e normativo previsto dal contratto collettivo applicato dal datore di lavoro che procede all'assunzione.

Alla luce di tali indicazioni, lette congiuntamente ai criteri elaborati dal D.M. n. 205 del 2021 in materia di comunicazioni e inquadramento, può ritenersi che, nel caso di lavoratore già dipendente di una delle imprese retiste e successivamente utilizzato in codatorialità, continui a trovare applicazione il contratto collettivo originariamente applicato al rapporto. Coerentemente, anche ai fini dell'inquadramento previdenziale e assicurativo, resta fermo il riferimento all'impresa datrice di lavoro di provenienza.

Tale soluzione, oltre a rispondere a evidenti esigenze di semplificazione amministrativa, appare idonea a prevenire possibili conflitti applicativi nei casi - tutt'altro che infrequenti - in cui le imprese retiste adottino discipline collettive differenti o operino in settori produttivi eterogenei⁴⁶.

Un tema centrale è quello relativo alla ripartizione delle responsabilità tra le imprese codatoriali.

Come si è osservato nel paragrafo precedente, le soluzioni prospettabili variano in funzione della nozione di codatorialità accolta. In particolare, la configurabilità di una responsabilità solidale tra le imprese retiste - così come l'eventuale possibilità di derogarvi in via pattizia - dipende strettamente dal modo in cui si ricostruisce la struttura del rapporto.

Si è visto che il quadro ricostruttivo è ulteriormente complicato dal raffronto con l'istituto dell'assunzione congiunta, per il quale il legislatore prevede espressamente un vincolo di solidarietà tra i datori di lavoro in relazione alle obbligazioni retributive, contributive e legali. A prescindere dalle implicazioni ricostruttive, già esaminate, la differenza regolativa ha indotto anche parte della dottrina a ritenere che, nel silenzio dell'art. 30, comma 4-ter, un analogo effetto non potrebbe estendersi alla codatorialità.

Tuttavia, ove si accolga - come qui si propone - una ricostruzione della codatorialità in termini di contitolarità sostanziale del rapporto di lavoro, quale esito dell'esercizio congiunto dei poteri datoriali e dell'inserimento del lavoratore nelle diverse organizzazioni produttive, sembra possibile ritenere che ne derivi una forma

⁴⁶ Come osservato in dottrina (I. ALVINO, *Il datore di lavoro*, cit., p. 497), la previsione di tali criteri, pur con funzione in parte regolamentare e in parte interpretativa, appare idonea a contribuire alla soluzione di alcuni dei più complessi interrogativi che possono sorgere nell'ipotesi in cui le imprese retiste applichino contratti collettivi differenti o operino in settori produttivi eterogenei.

di responsabilità solidale tra le imprese retiste⁴⁷.

In questa prospettiva, il rapporto di lavoro si configura come un rapporto unitario, caratterizzato dalla presenza di una pluralità di datori di lavoro, i quali partecipano congiuntamente alla gestione della prestazione lavorativa.

Ciò rende difficilmente praticabile una ripartizione analitica delle responsabilità in funzione del vantaggio concretamente tratto da ciascuna impresa, e depone piuttosto nel senso di una responsabilità comune rispetto alle obbligazioni derivanti dal rapporto.

Inoltre, la riconduzione degli obblighi datoriali a norme in larga parte inderogabili induce a ritenere che eventuali pattuizioni volte a escludere o limitare la responsabilità solidale possano incontrare significativi limiti di validità, almeno nei confronti del lavoratore.

La ricostruzione accolta consente di trarre delle indicazioni anche con riferimento alla fase estintiva del rapporto.

Se il lavoratore risulta inserito nelle organizzazioni di tutte le imprese retiste, la cessazione del rapporto non può che riflette tale struttura plurima. In questa prospettiva, appare ragionevole ritenere che il recesso debba essere imputabile all'insieme dei codatori, potendo assumere la forma di un licenziamento congiunto, ovvero di atti formalmente distinti ma sostanzialmente riconducibili ad una volontà unitaria.

In tale quadro, valorizzando il dato normativo e la centralità del contratto di rete, può altresì ipotizzarsi che le imprese attribuiscono, mediante apposita clausola, il potere di comunicazione del licenziamento ad una impresa «referente», analogamente a quanto previsto per gli adempimenti amministrativi.

Diversamente, nel caso di rete-soggetto, sarà quest'ultima, in quanto dotata di autonoma soggettività giuridica, a esercitare direttamente il potere di recesso.

Con specifico riguardo al licenziamento per giustificato motivo oggettivo, la configurazione della contitolarità in termini di contitolarità sostanziale del rapporto

⁴⁷ Alla medesima conclusione, sebbene sulla base di argomentazioni in parte differenti, sembra pervenire anche il Ministero del lavoro con la circolare n. 7 del 2018, nella quale - superando l'orientamento precedentemente espresso con la circolare n. 35 del 2013 - si afferma l'applicabilità del principio generale di responsabilità solidale di cui all'art. 29, comma 2, d.lgs. n. 276/2003. In termini sostanzialmente convergenti si colloca la nota dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro n. 315 del 22 febbraio 2022, secondo cui «la piena autonomia nell'elezione del vincolo di codatorialità e la possibilità riconosciuta ai soggetti in rete di valutare la convenienza dell'assunzione del vincolo solidale nella gestione dei rapporti di lavoro determina la strutturazione della controparte datoriale del rapporto nei termini di parte soggettivamente complessa e l'applicazione del regime di corresponsabilità retributiva, previdenziale e assicurativa ex art. 1294 c.c.».

*induce a ritenere che l'obbligo di repêchage debba essere valutato con riferimento all'intero perimetro della rete*⁴⁸. Esso, pertanto, grava su tutte le imprese retiste nella misura in cui ciascuna partecipa all'organizzazione della prestazione e ne trae utilità pur dovendosi riconoscere - sul piano applicativo - la necessità di un ragionevole bilanciamento con le esigenze organizzative delle singole imprese.

Se, sotto il profilo della regolazione del rapporto di lavoro, la natura inderogabile delle disposizioni poste a tutela del lavoratore subordinato riduce sensibilmente gli spazi di intervento del contratto di rete - limitandoli, essenzialmente, a profili quali le modalità di esercizio dei poteri datoriali o l'individuazione del contratto collettivo applicabile - maggiori margini di autonomia sembrano invece configurabili con riferimento ai rapporti interni tra le imprese retiste. In tale ambito, le parti potranno disciplinare, ad esempio, i criteri di ripartizione degli oneri economici e delle responsabilità, nonché i rapporti di regresso tra coobbligati, fermo restando che tali pattuizioni non sono opponibili al lavoratore e operano esclusivamente sul piano interno tra le imprese partecipanti alla rete.⁴⁹

Le incertezze ricostruttive emerse confermano come la codatorialità nelle reti di impresa rappresenti un istituto ad elevata complessità sistematica, rispetto al quale l'intervento del legislatore, sinora limitato e frammentario, appare ancora insufficiente a garantire un assetto normativo pienamente coerente e prevedibile, rendendo auspicabile un'opera di chiarificazione capace di ricondurre a unità i profili definitivi e disciplinari del rapporto di lavoro pluridatoriale.

⁴⁸ In questo senso v. I. ALVINO, *Datore di lavoro*, cit., p. 495; M.G. GRECO, *Distacco e codatorialità nelle reti di impresa*, cit., p. 398. Cfr., altresì, M. BIASI, *op. cit.*, p. 1481, il quale, pur evidenziando le criticità derivanti da un possibile eccessivo ampliamento dell'ambito rilevante ai fini dell'obbligo di repêchage, sottolinea l'esigenza di un bilanciamento tra l'interesse datoriale a un'organizzazione efficiente e flessibile e quello del lavoratore alla conservazione del rapporto, anche in relazione a un potenziale mercato interno del lavoro.

⁴⁹ In questo senso E. VILLA, *Codatorialità e (in)certezza del diritto*, cit., p. 1215 nonché la citata nota INL 315 del 2022.

ORGANIZZAZIONI COMPLESSE E DISTACCO DEI LAVORATORI

*Complex Organizations and the Posting of Workers*¹

FLAVIA SCHIAVETTI

Avvocato, componente dell'Unità di ricerca dell'Università di Bergamo in qualità di assegnista

Abstract [It]: Il saggio analizza il distacco del lavoratore alla luce delle trasformazioni dell'impresa contemporanea e della diffusione di organizzazioni produttive complesse, quali gruppi, reti di imprese e filiere integrate. L'indagine approfondisce la funzione e i limiti dell'istituto, soffermandosi sui requisiti dell'interesse del distaccante e della temporaneità, riletti in chiave funzionale rispetto alle nuove forme di cooperazione produttiva. Particolare attenzione è dedicata ai problemi di imputazione del rapporto, ai regimi di responsabilità e ai profili patologici del distacco nelle organizzazioni policentriche. Il contributo evidenzia come il distacco rappresenti oggi uno strumento paradigmatico delle tensioni tra flessibilità organizzativa ed effettività delle tutele lavoristiche nelle trasformazioni dell'impresa contemporanea.

Abstract [En]: *The essay examines the secondment of workers in light of the transformations of contemporary business structures and the spread of complex productive organizations, such as corporate groups, business networks, and integrated supply chains. The analysis focuses on the function and limits of the institute, with particular attention to the requirements of the transferor's interest and temporariness, reconsidered in relation to new forms of productive cooperation. Special emphasis is placed on issues concerning the attribution of the employment relationship, liability regimes, and the pathological uses of secondment within polycentric organizations. The essay argues that secondment has become a paradigmatic instrument for understanding the tensions between organizational flexibility and the effectiveness of labour protections in contemporary business transformations.*

Parole chiave: Distacco del lavoratore, Organizzazioni complesse, Reti di imprese, Responsabilità datoriale, Interposizione di manodopera

Keywords: *Posting, Complex organizations, Business networks, Employer liability, Labour intermediation*

SOMMARIO: **1.** Introduzione: il distacco nelle metamorfosi dell'impresa. - **2.** Morfologia del distacco: la tenuta della dissociazione funzionale. - **3.** L'interesse del

¹ Il saggio è stato sviluppato nell'ambito del progetto di ricerca PRIN 2022 - NetWork - Business networks and employment support (Coordinatore nazionale: prof. Ilario Alvino, coordinatore dell'unità dell'Università di Bergamo: prof. Lucio Imberti).

distaccante: dalla dimensione individuale alla logica di gruppo. - **4.** La temporaneità come limite strutturale alla riallocazione della prestazione. - **5.** Il licenziamento del lavoratore distaccato: l'ambito di applicazione dell'obbligo di *repêchage*. - **6.** Regimi di responsabilità e criteri di imputazione nelle organizzazioni policentriche. - **7.** Le derive patologiche: regressioni interpositive e profili di illiceità. - **8.** Conclusioni. Per un'ermeneutica dell'effettività nelle organizzazioni complesse

1. Introduzione: il distacco nelle metamorfosi dell'impresa.

Le trasformazioni intervenute nell'organizzazione dei processi produttivi negli ultimi decenni hanno inciso in profondità sulle categorie fondative del diritto del lavoro, mettendo progressivamente in crisi l'assunto - a lungo dato per scontato - dell'impresa come unità organizzativa compatta e del datore di lavoro come centro esclusivo di imputazione del rapporto². La diffusione di assetti produttivi policentrici, fondati su forme stabili di coordinamento tra imprese formalmente autonome, ha reso sempre più problematica la riconduzione della subordinazione a un unico soggetto imprenditoriale, così come presupposta dal paradigma codicistico dell'art. 2094 c.c.³.

Il mutamento in atto non si esaurisce in una fisiologica evoluzione delle tecniche di organizzazione dell'impresa, ma investe la struttura stessa del rapporto tra potere organizzativo e tutela del lavoro. Nelle organizzazioni complesse - gruppi societari, reti di imprese, filiere integrate - la prestazione lavorativa tende a collocarsi in contesti nei quali le decisioni rilevanti per l'esecuzione del lavoro sono il risultato di

² Per una esaustiva ricostruzione dei processi di trasformazione organizzativa delle imprese e del loro impatto sulla figura del datore di lavoro si vedano I. ALVINO, *Il lavoro nelle reti di imprese: profili giuridici*, Giuffrè, Milano, 2014; M.G. GRECO, *Il rapporto di lavoro nell'impresa multidatoriale*, Giappichelli, Torino, 2017; D. GAROFALO, *Lavoro, impresa e trasformazioni organizzative*, in *Frammentazione organizzativa e lavoro: rapporti individuali e collettivi*, Atti delle Giornate di studi Aidlass, Cassino 18-19 maggio 2017, Giuffrè, Milano, 2018; M. AIMO-D. IZZI, *Decentramento produttivo ed esternalizzazioni nell'era dell'impresa a rete: note introduttive*, in M. AIMO-D. IZZI (a cura di), *Esternalizzazioni e tutela dei lavoratori*, Utet, Torino, 2014; G. ZILIO GRANDI-M. BIASI (a cura di), *Contratto di rete e diritto del lavoro*, CEDAM, Padova, 2014; V. SPEZIALE, *Il datore di lavoro nell'impresa integrata*, in *Giornale dir. lav. e relazioni ind.*, 2010, p. 1 ss.; M. BARBERA, *Trasformazione della figura del datore di lavoro e flessibilizzazione delle regole del diritto*, in *La figura del datore di lavoro. Articolazioni e trasformazioni. Atti del convegno nazionale A.I.D.La.S.S., Catania 21- 23.5.2009*, Giuffrè, Milano, 2010

³ R. DEL PUNTA, *Statuto dei lavori ed esternalizzazioni*, in *Dir. rel. ind.*, 2004, n. 2, p. 218 ss.; M. MARAZZA, *L'interesse tipico del creditore di lavoro subordinato e le due ipotesi di dissociazione tra titolarità del contratto ed esercizio dei poteri di organizzazione del lavoro*, in *Arg. dir. lav.*, 2004, n. 1, p. 103.

processi coordinati e distribuiti, che travalicano i confini della singola impresa; ne deriva una crescente dissociazione tra il soggetto formalmente titolare del rapporto e i luoghi effettivi di esercizio del potere direttivo e organizzativo, con un conseguente indebolimento del nesso tra potere e responsabilità che costituisce uno dei cardini impliciti della costruzione lavoristica tradizionale.

Pertanto, la complessità organizzativa non rappresenta più un'anomalia rispetto al modello dell'impresa unitaria, ma una modalità fisiologica di svolgimento dell'attività produttiva, destinata ad assumere una propria autonoma rilevanza giuridica nell'interpretazione delle regole del diritto del lavoro⁴. In questo senso, il problema che il giurista del lavoro è chiamato ad affrontare non è se riconoscere o meno dignità giuridica a tali assetti, ma come governarli senza sacrificare la funzione protettiva che connota il diritto del lavoro.

La frammentazione dei processi decisionali e la moltiplicazione dei centri di influenza sull'organizzazione del lavoro producono, infatti, un rischio strutturale di dispersione delle responsabilità.; in assenza di strumenti interpretativi e regolativi adeguati, il lavoratore rischia di essere inserito in contesti produttivi nei quali i poteri si esercitano in modo diffuso, mentre le responsabilità tendono a essere ricondotte a soggetti che non governano effettivamente l'organizzazione della prestazione ed è proprio in questo scarto tra potere sostanziale e imputazione formale che si annida una delle principali criticità del diritto del lavoro contemporaneo⁵.

Le tecniche giuridiche di gestione flessibile della forza lavoro assumono, in tale quadro, una funzione che va ben oltre il loro originario ambito applicativo. Istituti concepiti per consentire adattamenti circoscritti dell'organizzazione del lavoro vengono progressivamente impiegati come strumenti ordinari di governo della complessità produttiva. Il rischio non è soltanto quello di un uso distorto di tali istituti, ma quello, più sottile, della normalizzazione di tale ricorso, a cui conseguirebbe uno sbilanciamento degli assetti organizzativi strutturalmente complessi che potrebbero incidere stabilmente sulle garanzie del prestatore senza un

⁴ I. ALVINO, *Contratto di rete e diritto del lavoro: un bilancio delle funzioni e delle potenzialità del contratto di rete a otto anni dal varo del distacco semplificato e della codatorialità*, in *Lav. dir. Europa*, 2021, n. 3, p. 3 ss.

⁵ C. CESTER, *Fenomeni interpositori e imputazione degli atti di gestione del rapporto di lavoro: un recente intervento normativo*, *Riv. it. dir. lav.*, 2021, n. 2, p. 147 ss.; D. GAROFALO, *Lavoro, impresa e trasformazioni organizzative*, cit., p. 9; M. BARBERA, «*Noi siamo quello che facciamo*». Prassi ed etica dell'impresa post-fordista, in *Giornale dir. lav. e relazioni ind.*, 2014, p. 631 ss.

adeguato presidio giuridico⁶.

È in questo contesto che il distacco del lavoratore assume un rilievo paradigmatico. L'istituto consente una dissociazione funzionale tra titolarità del rapporto e utilizzazione della prestazione, pur conservando formalmente la struttura bilaterale del rapporto di lavoro. Proprio per questa sua ambivalenza, il distacco rappresenta un osservatorio privilegiato per cogliere le tensioni tra organizzazione produttiva e imputazione giuridica del rapporto, nonché per verificare la capacità del diritto del lavoro di adattarsi alle trasformazioni dell'impresa senza smarrire la propria funzione protettiva.

Il progressivo superamento del modello dell'impresa verticalmente integrata costituisce uno degli snodi strutturali delle trasformazioni produttive contemporanee⁷. Il decentramento, inizialmente concepito come tecnica di esternalizzazione di singole fasi del processo produttivo, si è progressivamente evoluto in forme di cooperazione stabile e funzionalmente integrata tra imprese formalmente autonome. In tali assetti, la distinzione tra interno ed esterno all'organizzazione aziendale tende a perdere di significato, ponendo in crisi le categorie giuridiche tradizionali costruite attorno all'idea di un'impresa unitaria e di un datore di lavoro identificabile come unico centro di imputazione del rapporto.

Nella prima fase del decentramento produttivo, il diritto del lavoro ha reagito prevalentemente attraverso strumenti difensivi, volti a contrastare le forme di interposizione illecita e a preservare l'effettività delle tutele mediante meccanismi di responsabilità solidale. Tuttavia, il consolidarsi di assetti produttivi fondati su una cooperazione durevole e programmata ha reso progressivamente inadeguata una lettura fondata sulla contrapposizione tra impresa principale e imprese terze, spostando il baricentro del problema dalla patologia all'organizzazione fisiologica della produzione.

È in questo passaggio che emerge il modello dell'impresa-rete, intesa non come nuova figura soggettiva, ma come assetto organizzativo policentrico, nel quale più imprese coordinano stabilmente le proprie attività per il perseguimento di obiettivi comuni⁸. Tali forme organizzative non possono essere lette esclusivamente in chiave elusiva o patologica, ma devono essere riconosciute come modalità fisiologiche di svolgimento dell'attività produttiva, capaci di incidere in modo diretto

⁶ S. ROSSI, *Appalto, somministrazione e interposizione illecita di manodopera*, in *Mass. giur. lav.*, 2020, n. 4, p. 972

⁷ Sulle forme che la struttura organizzativa dell'impresa può assumere e sulle conseguenti ricadute sul rapporto datore - prestatore si veda P. RAUSEI-M. BARBIZZI, *Modelli organizzativi aziendali e rapporti di lavoro*, in *Dir. e prat. lav.*, 2022, n. 14, p. 833 ss.

⁸ I. ALVINO, *Il lavoro nelle reti di imprese: profili giuridici*, cit.

sull'interpretazione e sull'applicazione delle regole lavoristiche.

La rilevanza giuridica dell'impresa-rete non risiede, dunque, nella creazione di un nuovo soggetto di diritto, ma nella trasformazione del contesto organizzativo nel quale la prestazione lavorativa si inserisce. In tali contesti, il lavoratore è frequentemente chiamato a operare all'interno di circuiti produttivi che travalicano i confini della singola impresa, rendendo sempre più difficile ricondurre l'esercizio dei poteri datoriali e l'assunzione delle responsabilità a un unico soggetto imprenditoriale.

Questa trasformazione produce una frattura sistemica rilevante: da un lato, il diritto del lavoro continua a presupporre un datore di lavoro unitario; dall'altro, la realtà produttiva restituisce una pluralità di centri decisionali che incidono, in modo diretto o indiretto, sull'organizzazione della prestazione. La tensione che ne deriva non è meramente teorica, ma investe la capacità dell'ordinamento di mantenere un nesso coerente tra potere, responsabilità e tutela. Quando la complessità organizzativa non viene adeguatamente governata, il rischio è che la frammentazione delle funzioni imprenditoriali si traduca in una dispersione delle responsabilità, con effetti pregiudizievoli per la posizione del lavoratore⁹.

La risposta dell'ordinamento a tali trasformazioni non si è tradotta nell'elaborazione di una categoria lavoristica autonoma di impresa-rete, ma nell'adattamento progressivo di istituti esistenti, chiamati a operare in contesti organizzativi profondamente mutati. Questa strategia adattiva ha consentito una certa flessibilità interpretativa, ma ha anche esposto il sistema al rischio di incoerenze, nella misura in cui strumenti concepiti per assetti produttivi relativamente semplici vengono utilizzati per governare strutture complesse e policentriche.

2. Morfologia del distacco: la tenuta della dissociazione funzionale.

Il distacco del lavoratore si colloca, sul piano sistematico, tra gli istituti che più chiaramente riflettono la tensione tra l'unitarietà formale del rapporto di lavoro e la crescente articolazione dei contesti organizzativi nei quali la prestazione viene concretamente eseguita. Come brevemente anticipato, esso consente una dissociazione tra la titolarità giuridica del rapporto, che permane in capo al distaccante, e l'utilizzazione della prestazione, che viene devoluta a un soggetto terzo, senza che tale scissione si traduca, almeno in via formale, in una

⁹ M. BARBERA, *«Noi siamo quello che facciamo»*. Prassi ed etica dell'impresa post-fordista, cit., p. 631 ss.

pluralizzazione del datore di lavoro o in una novazione soggettiva del rapporto¹⁰.

Proprio questa dissociazione funzionale spiega la collocazione sistematica del distacco nell'alveo delle eccezioni controllate al divieto di interposizione di manodopera, prima elaborato in via giurisprudenziale e poi positivizzato nell'art. 30 del d.lgs. n. 276/2003; tale collocazione, tuttavia, non ha una valenza meramente classificatoria, ma segnala la funzione propria dell'istituto, che consente una riallocazione della prestazione senza spezzare il rapporto esistente tra il lavoratore e l'organizzazione del datore titolare del rapporto.

In questa prospettiva, i requisiti della temporaneità, dell'interesse del distaccante e dello svolgimento di una prestazione determinata non svolgono una funzione meramente definitoria, ma operano come criteri sostanziali di imputazione giuridica del rapporto e delle responsabilità ad esso connesse; pertanto, essi rappresentano gli strumenti attraverso i quali l'ordinamento tenta di governare la complessità organizzativa senza rinunciare alla struttura binaria del rapporto di lavoro, evitando che la dissociazione tra titolarità e utilizzazione della prestazione si traduca in una dispersione delle responsabilità datoriali¹¹.

La disciplina del distacco non realizza, pertanto, una liberalizzazione della messa a disposizione della forza lavoro, ma introduce un meccanismo selettivo che richiede un controllo sostanziale dei presupposti di legittimità, in assenza dei quali, la prestazione resa presso il distaccatario perde il proprio ancoraggio funzionale all'organizzazione del distaccante e si risolve in una mera messa a disposizione di manodopera, riconducibile a fenomeni di interposizione illecita¹².

È soprattutto nei contesti produttivi complessi - gruppi e reti di imprese - che tale verifica assume un rilievo decisivo¹³. In tali assetti, il lavoratore è frequentemente

¹⁰ Per una ricostruzione dell'istituto del distacco si veda F. SANTINI, *Distacco (dir. Lav.) I. Diritto interno*, in *Enc. giur. Treccani*, 2015, treccani.it; F. SCARPELLI, *Art. 30. Distacco*, in E. GRAGNOLI-A. PERULLI (a cura di), *La riforma del mercato del lavoro e i nuovi modelli contrattuali*, CEDAM, Padova, 2004, p. 446; I. CORSO, *Il distacco del lavoratore*, in F. CARINCI, (diretto da), *Il rapporto di lavoro subordinato: costituzione e svolgimento*, Utet, Torino, 2007, p. 1577; M. ESPOSITO, *La fattispecie del distacco e la sua disciplina*, in M. AIMO-D. IZZI (a cura di), *Esternalizzazioni e tutela dei lavoratori*, Utet, Torino, 2014, p. 613; C. ZOLI, *Articolo 30, Distacco*, in M. PEDRAZZOLI (coordinato da), *Il nuovo mercato del lavoro*, Zanichelli, Bologna, 2004, p. 329. In giurisprudenza si vedano tra le altre Cass. 15 luglio 2019, n. 18888; Cass. 21 novembre 2013, n. 26138.

¹¹ C. CESTER, *Fenomeni interpositori e imputazione degli atti di gestione del rapporto di lavoro: un recente intervento normativo*, cit., p. 149

¹² Tra le tante Cass., 15 maggio 2012, n. 7517.

¹³ V. MAIO, *Contratto di rete e rapporto di lavoro: responsabilità disgiunta, derogabilità dello statuto protettivo e frode alla legge*, in V. MAIO-M. SEPE (a cura di), *Profili giuridici ed economici della contrattazione di rete*, il Mulino, Bologna, 2017, p. 76 ss.

inserito in circuiti organizzativi sovra-aziendali, nei quali il coordinamento delle attività e la condivisione di risorse costituiscono modalità fisiologiche di esercizio dell'attività d'impresa; ignorare questa dimensione significherebbe applicare categorie giuridiche pensate per l'impresa unitaria a realtà produttive strutturalmente diverse, con il rischio di letture distorsive tanto in senso eccessivamente permissivo quanto in senso indebitamente restrittivo.

La funzione dei requisiti di legittimità deve, dunque, essere colta proprio in relazione a tale complessità: la temporaneità delimita l'estensione temporale della dissociazione funzionale, impedendo che essa si cristallizzi in una riallocazione definitiva della prestazione; l'interesse del distaccante garantisce che l'operazione resti causalmente ancorata all'organizzazione del datore titolare del rapporto; la determinazione della prestazione impedisce una utilizzazione indifferenziata del lavoratore. In assenza di tali condizioni, il distacco perde la propria giustificazione giuridica¹⁴.

Stante il fatto che il distacco legittimo non determina una novazione soggettiva, la permanenza dei requisiti di legittimità costituisce il fondamento per mantenere in capo al distaccante la responsabilità della gestione del rapporto, incluse le scelte espulsive, che devono essere valutate con esclusivo riferimento alla sua organizzazione produttiva¹⁵.

In questa chiave, il distacco non può essere letto come figura marginale o meramente tecnica, ma come uno degli strumenti attraverso i quali il diritto del lavoro tenta di governare la complessità produttiva contemporanea ed è su questo terreno che si innestano le questioni relative all'interesse del distaccante, alla temporaneità del distacco e alle ricadute dell'istituto sul licenziamento del lavoratore distaccato.

3. L'interesse del distaccante: dalla dimensione individuale alla logica di gruppo.

L'interesse del distaccante costituisce il perno attorno al quale ruota la legittimità del distacco, in quanto consente di mantenere un collegamento giuridicamente significativo tra il lavoratore e l'organizzazione del datore titolare del rapporto anche quando la prestazione viene resa stabilmente nell'ambito di un contesto produttivo più ampio e complesso¹⁶. Esso non opera come clausola meramente

¹⁴ Cass., ord., 17 settembre 2020, n. 19415

¹⁵ Cass. 28 febbraio 2019, n. 5996; Cass. 11 dicembre 2013, n. 27651

¹⁶ F. SCARPELLI, *Il distacco nei gruppi di imprese, tra interesse della distaccante e interesse del gruppo*, in *Dir. rel. ind.*, 2017, n. 1.

giustificativa dell'operazione organizzativa, ma come criterio di imputazione funzionale del rapporto, idoneo a preservare il nesso tra datore e lavoratore anche in presenza di una dissociazione tra titolarità formale e utilizzazione della prestazione¹⁷.

La tradizionale lettura dell'interesse, elaborata in un contesto produttivo fondato sull'impresa unitaria, lo riconduceva a un'esigenza propria e immediata del distaccante, distinta e non coincidente con quella del distaccatario¹⁸; tale impostazione, pur coerente con la struttura originaria dell'istituto, mostra evidenti limiti quando il distacco si inserisce in assetti organizzativi stabilmente integrati, nei quali l'attività dell'impresa è funzionalmente coordinata con quella di altri soggetti all'interno di una struttura produttiva comune¹⁹.

In questo quadro si colloca l'approdo interpretativo segnato dalla giurisprudenza di legittimità, che ha riconosciuto la rilevanza di un interesse del distaccante non necessariamente riconducibile a un'utilità immediata e individuale del datore di lavoro, ma anche consistente nel contributo dell'impresa alla realizzazione di strutture produttive e organizzative comuni, funzionali agli obiettivi di efficienza e razionalità dell'assetto complessivo del gruppo di cui è parte²⁰.

L'interesse assume così una dimensione mediata, senza per questo perdere la propria imputabilità al distaccante. In tale prospettiva, la partecipazione dell'impresa

¹⁷ Cass. 23 aprile 2009, n. 9694, in *Lavoro e giur.*, 2010, p. 42, con nota di F. LATTANZIO; Cass. 15 maggio 2012; Cass. 21 novembre 2013, n. 26138, cit.; Cass. 22 gennaio 2015, n. 1168, *Lavoro e giur.*, 2015, n. 4, p. 413

¹⁸ Cfr. Cass., ord., 14 aprile 2023, n. 10051, che precisa che «la dissociazione fra il soggetto che ha proceduto all'assunzione del lavoratore e l'effettivo beneficiario della prestazione (... omissis...) è consentita soltanto a condizione che (... omissis...) il distacco realizzi uno specifico interesse imprenditoriale che consenta di qualificare il distacco medesimo quale atto organizzativo dell'impresa che lo dispone, così determinando una mera modifica delle modalità di esecuzione della prestazione lavorativa».

¹⁹ I. ALVINO, *Requisiti di liceità del distacco nelle organizzazioni complesse: un nuovo modo di concepire la gestione del personale*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2016, n. 4, pp. 757-764.

²⁰ Cass. 21 aprile 2016, n. 8068 (in *Il Giuslavorista*, 16 giugno 2016, con nota di I. ALVINO; in *Giustiziacivile.com*, 2016, n. 10, con nota di S. CASSAR; in *Dir. rel. ind.*, 2017, n. 1, con nota di F. SCARPELLI) secondo la quale «pur nel contesto di una distinta soggettività giuridica, ciascuna componente del gruppo di imprese sia titolare dell'interesse a concorrere, anche mediante il distacco di propri dipendenti, alla realizzazione di comuni strutture produttive e organizzative, che si pongano in un rapporto di coerenza con gli obiettivi di efficienza e di funzionalità del gruppo stesso e con il dato unificante di una convergenza di interessi economici, anche intesa come progetto di riduzione attuale o potenziale dei costi di gestione. È, infatti, chiaro che l'interesse del soggetto distaccante non può essere separato da quello del raggruppamento di cui il soggetto stesso è parte economicamente integrata e risulta anzi direttamente connesso e funzionale all'attuazione di quest'ultimo».

a un gruppo avente un progetto o una finalità produttiva comune, pur non costituendo di per sé una presunzione automatica di legittimità del distacco, rappresenta un dato fattuale rilevante ai fini della valutazione concreta dell'interesse, che deve essere specifico, effettivo e persistente per tutta la durata dell'assegnazione²¹.

Questa ricostruzione consente di prendere atto della fisiologicità delle organizzazioni complesse, evitando letture difensive che tenderebbero a qualificare come patologica ogni dissociazione tra titolarità del rapporto e luogo di esecuzione della prestazione. Al tempo stesso, essa impone un controllo sostanziale rigoroso, volto a verificare che l'interesse del distaccante non venga assorbito indistintamente nell'interesse dell'organizzazione complessa, con il rischio di trasformare il distacco in una forma generalizzata di messa a disposizione della forza lavoro in condivisione con tutte le imprese appartenenti al gruppo.

La medesima ratio è quella seguita dal legislatore nel dettare la disciplina del distacco tra imprese che partecipano ad una rete; la presunzione assoluta dell'interesse del distaccante nei distacchi effettuati tra imprese aderenti a un contratto di rete, introdotta dall'art. 30, comma 4-ter, del d.lgs. n. 276 del 2003, non può essere interpretata come una deroga indiscriminata al requisito dell'interesse, né come una neutralizzazione dei presupposti sostanziali del distacco. Essa rappresenta, piuttosto, una scelta di politica legislativa volta ad adattare l'istituto alla trasformazione delle forme organizzative dell'impresa, riconoscendo che, nei contesti reticolari, l'interesse al distacco assume una configurazione oggettiva e organizzativa, radicata nell'operare di un progetto comune condiviso dalle imprese aderenti²².

La norma prende atto del fatto che, all'interno della rete, l'interesse del singolo imprenditore non si esaurisce nella sfera della propria organizzazione isolata, ma si costruisce e si realizza attraverso la cooperazione programmata con gli altri partecipanti²³. In questa prospettiva, la presunzione dell'interesse non elimina il requisito, ma ne chiarisce la modalità di emersione, spostando il baricentro dell'accertamento dalla verifica puntuale dell'utilità immediata per il distaccante alla

²¹ F. SCARPELLI, *Il distacco nei gruppi di imprese, tra interesse della distaccante e interesse del gruppo*, in *Dir. rel. ind.*, 2017, n. 1.

²² M.G. GRECO, *Distacco e codatorialità nelle reti di impresa*, in *Arg. dir. lav.*, 2014, p. 391 ss.; G.A. RECCHIA, *Contratto di rete e disciplina dei rapporti di lavoro: titolarità dell'obbligazione e imputazione della responsabilità*, in *Dir. rel. ind.*, 2019, n. 1, p. 172 ss.

²³ A. TURSI, *Profili giuslavoristici*, in T. TREU (a cura di), *Contratto di rete. Trasformazioni del lavoro e reti di imprese*, Ipsoa, Milano, 2015, p. 123.

ric conducibilità del distacco all'attuazione del programma di rete²⁴.

L'interesse, dunque, non si dissolve nella dimensione reticolare, né si trasforma in un interesse "della rete" come entità astratta o autonoma rispetto alle imprese che la compongono. Al contrario, esso resta imputabile al distaccante in quanto partecipante a un assetto organizzativo riconoscibile e giuridicamente qualificato, che trova nel contratto di rete il proprio fondamento e nel programma comune il proprio criterio ordinatore. È proprio questa imputazione soggettiva dell'interesse a distinguere il distacco intra rete da modelli di circolazione della manodopera privi di un ancoraggio organizzativo e causale.

Letta in questa chiave, la presunzione introdotta dal comma 4-ter non legittima un uso indifferenziato del distacco, ma ne condiziona la legittimità alla effettiva esistenza di una rete operante, dotata di un programma concreto e coerente con le mansioni affidate ai lavoratori distaccati.

4. La temporaneità come limite strutturale alla riallocazione della prestazione.

Attraverso il requisito della temporaneità l'ordinamento tenta di evitare che una tecnica organizzativa concepita come eccezione controllata si trasformi in una modalità ordinaria e strutturalmente stabile di riallocazione della forza lavoro.

La giurisprudenza di legittimità ha da tempo chiarito che la temporaneità non richiede né una durata predeterminata né una limitazione quantitativa del periodo di distacco, potendo quest'ultimo anche protrarsi per un arco temporale significativo o coincidere, in ipotesi, con l'intera durata del rapporto di lavoro; ciò che rileva, ai fini della legittimità dell'istituto, è che la durata dell'assegnazione coincida con la persistenza dell'interesse del distaccante, inteso come fatto oggettivo e verificabile, e non con una scelta organizzativa priva di ancoraggio causale²⁵.

In questa prospettiva, temporaneità e interesse non costituiscono requisiti autonomi e indipendenti, ma si pongono in un rapporto di stretta interdipendenza funzionale. La temporaneità delimita nel tempo l'efficacia dell'interesse del distaccante e, al contempo, consente di verificare se quest'ultimo permanga in modo effettivo per tutta la durata dell'assegnazione²⁶.

La rilevanza di tale requisito emerge con particolare evidenza nei contesti produttivi complessi, nei quali è maggiormente presente il rischio che la

²⁴ I. ALVINO, *Contratto di rete e diritto del lavoro: un bilancio delle funzioni e delle potenzialità del contratto di rete a otto anni dal varo del distacco semplificato e della codatorialità*, in *Lav. dir. Eur.*, 2021, n. 3, p. 5

²⁵ Cass. 25 novembre 2010, n. 23933, cit.

²⁶ V. PUTRIGNANO, *Il distacco dei lavoratori*, in *Dir. rel. ind.*, 2009, n. 3, p. 680 ss.

temporaneità venga svuotata di contenuto sostanziale e ridotta a una clausola puramente formale, funzionale a legittimare una circolazione continuativa della forza lavoro all'interno di strutture sovra-aziendali.

La disciplina del contratto di rete, nell'introdurre una presunzione assoluta dell'interesse del distaccante nei distacchi tra imprese retiste, non elimina il requisito della temporaneità, bensì ne amplifica la funzione selettiva. Anche in presenza di un programma comune, la legittimità del distacco resta condizionata alla verificabilità della persistenza dell'interesse e alla non definitività dell'assegnazione, che non può tradursi in un assorbimento stabile del lavoratore nell'organizzazione del distaccatario²⁷.

In definitiva, la temporaneità non rappresenta un limite quantitativo alla durata del distacco, ma un criterio strutturale di legittimità, teso a preservare il nesso tra rapporto di lavoro e organizzazione datoriale²⁸.

5. Il licenziamento del lavoratore distaccato: l'ambito di applicazione dell'obbligo di *repêchage*.

L'ipotesi del licenziamento del lavoratore distaccato costituisce il momento nel quale emergono con maggiore chiarezza le criticità dell'istituto. In questa fase, il diritto del lavoro è chiamato a verificare se le tecniche di organizzazione del lavoro utilizzate per governare la complessità produttiva siano compatibili con il principio di effettività della tutela e con l'esigenza di mantenere un nesso coerente tra potere espulsivo e titolarità del rapporto.

Come è stato ampiamente chiarito in precedenza il distacco legittimo, disciplinato dall'art. 30 del d.lgs. n. 276 del 2003, non determina una novazione soggettiva del rapporto di lavoro, pertanto la titolarità del potere di recesso resta in capo al datore di lavoro distaccante; ne discende che la legittimità del licenziamento deve essere valutata esclusivamente con riferimento alla sua organizzazione produttiva e alle ragioni a essa inerenti, restando irrilevanti, di per sé, le vicende organizzative che abbiano interessato il soggetto distaccatario presso il quale la prestazione è stata temporaneamente resa²⁹.

In questa prospettiva, la cessazione del distacco, anche quando sia determinata

²⁷ Cass. 7 novembre 2000, n. 14458, in *Or. giur. lav.*, 2000, I, p. 968

²⁸ F. SCARPELLI, *Art. 30. Distacco*, cit., p. 446, che sottolinea come il requisito della temporaneità debba assolvere a una funzione di garanzia volta a scongiurare il rischio che il lavoratore venga progressivamente estraniato dalla propria comunità di lavoro di riferimento, preservando il suo inserimento stabile nell'organizzazione datoriale originaria e la continuità delle relazioni professionali e collettive che in essa si sviluppano.

²⁹ Cass. 15 luglio 2019, n. 18888, cit.; Cass. 28 febbraio 2019, n. 5996, cit.

dal venir meno dell'interesse del distaccante o da un mutamento organizzativo nella struttura del distaccatario, non può essere automaticamente qualificata come giustificato motivo oggettivo di licenziamento. Le ragioni espulsive devono essere rinvenute all'interno dell'organizzazione del datore titolare del rapporto, il quale è tenuto a dimostrare non solo la soppressione della posizione lavorativa, ma anche l'impossibilità di utilizzare il lavoratore in altre mansioni compatibili, secondo i criteri ordinari che governano il licenziamento per ragioni organizzative ai sensi della legge n. 604 del 1966³⁰.

È in questo quadro che l'obbligo di repêchage assume un ruolo centrale quale presidio di effettività della tutela. Il venir meno dell'assegnazione presso il distaccatario non esonera il distaccante dall'onere di verificare la possibilità di una ricollocazione del lavoratore all'interno della propria organizzazione, senza che possa rilevare, se non indirettamente, la perdita di utilità della prestazione presso il soggetto utilizzatore. Diversamente, il distacco finirebbe per operare come meccanismo di traslazione del rischio organizzativo in danno del lavoratore, in contrasto con la funzione selettiva dei requisiti di legittimità dell'istituto³¹.

La questione si complica ulteriormente nei distacchi infragruppo o nell'ambito di una rete di imprese, nei quali la prestazione lavorativa si inserisce in contesti caratterizzati da un elevato grado di integrazione organizzativa. In tali ipotesi, la giurisprudenza ha costantemente escluso che l'obbligo di repêchage possa estendersi automaticamente oltre i confini dell'impresa datrice di lavoro, richiedendo, a tal fine, l'accertamento dell'esistenza di un unico centro di imputazione del rapporto. Solo in presenza di tale accertamento è possibile ritenere che la prestazione sia stata resa, in modo sostanziale, in favore di un'organizzazione unitaria, tale da giustificare un ampliamento del perimetro delle verifiche datoriali³².

In assenza di un unico centro di imputazione, il distacco legittimo mantiene ferma la centralità del datore titolare del rapporto, impedendo che l'integrazione organizzativa tra imprese si traduca in un'estensione generalizzata delle responsabilità espulsive. Tale soluzione appare coerente con la funzione del distacco come tecnica di dissociazione funzionale controllata e con l'esigenza di evitare che l'organizzazione complessa diventi un criterio surrettizio di imputazione plurima del rapporto, in assenza di un effettivo esercizio unitario dei poteri datoriali.

Diversa è, invece, l'ipotesi del distacco illegittimo. Qualora vengano meno i requisiti previsti dall'art. 30 del d.lgs. n. 276 del 2003, la dissociazione tra titolarità

³⁰ Cass. 11 dicembre 2013, n. 27651, cit.

³¹ Cass. 13 giugno 2016, n. 12101, in *Giur. it.*, 2017, n. 2, p. 412, nota di Megna

³² *ex pluribus* Cass. 26 agosto 2016, n. 17368 in *Lavoro e giur.*, 2016, n. 12, p. 1121.

e utilizzazione della prestazione perde la propria giustificazione giuridica e si configura una interposizione illecita di manodopera. In tali casi, il lavoratore può chiedere che venga accertata l'esistenza di un rapporto di lavoro subordinato direttamente con l'effettivo utilizzatore, ai sensi del comma 4-bis della medesima disposizione, con conseguente caducazione del presupposto di legittimità del licenziamento eventualmente intimato dal soggetto interponente.

Le conseguenze sul piano espulsivo sono particolarmente rilevanti. Il licenziamento intimato da un soggetto privo della titolarità effettiva del rapporto deve essere considerato privo di effetti, poiché adottato da un soggetto carente del potere di risolvere il rapporto di lavoro³³. Tale conclusione risulta oggi rafforzata dall'intervento del legislatore, che, con l'art. 80-bis della legge n. 177 del 2020³⁴, ha chiarito che il licenziamento non rientra tra gli atti di gestione del rapporto imputabili all'utilizzatore nei fenomeni interpositori, confermando l'orientamento giurisprudenziale volto a escluderne l'automatica traslazione³⁵.

6. Regimi di responsabilità e criteri di imputazione nelle organizzazioni policentriche.

La disciplina del distacco pone, inoltre, problemi rilevanti sul piano della responsabilità, perché la distinzione tra il datore formalmente titolare del rapporto e il soggetto che utilizza in concreto la prestazione rende più complessa l'individuazione di chi debba rispondere degli atti di gestione e delle conseguenze giuridiche del lavoro svolto. In assetti produttivi policentrici, questa separazione rischia di indebolire il legame tra potere e responsabilità, se non adeguatamente governata, con possibili ricadute sull'effettività delle tutele del lavoratore.

Nel modello delineato dall'art. 30 del d.lgs. n. 276 del 2003, la titolarità del rapporto di lavoro in capo al distaccante comporta, in linea di principio,

³³ Cass., 12 settembre 2018, n. 22179, che afferma chiaramente che «in presenza di fenomeni di interposizione nelle prestazioni di lavoro, l'effettivo utilizzatore delle prestazioni lavorative si sostituisce all'interposto nell'unico rapporto di lavoro, cosicché l'eventuale licenziamento intimato da quest'ultimo deve considerarsi giuridicamente inesistente».

³⁴ G. FRANZA, *Interposizione e licenziamento. Nuovo orientamento e nuovi problemi*, in *Mass. giur. lav.*, 2017, p. 535 ss., sottolinea come tale articolo norma di interpretazione autentica del comma 3 dell'articolo 38 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81, nonostante sia riferito esclusivamente alla somministrazione irregolare, deve considerarsi operante anche in riferimento alle ipotesi di appalto e distacco illegittimi ai quali si applicano i medesimi criteri di imputazione degli atti.

³⁵ C. CESTER, *Fenomeni interpositori e imputazione degli atti di gestione del rapporto di lavoro: un recente intervento normativo*, cit., p. 152

l'imputazione allo stesso delle responsabilità giuridiche fondamentali.

Il distacco non modifica la titolarità del rapporto di lavoro, né comporta l'esistenza di più datori di lavoro, e non determina automaticamente l'applicazione di un regime di responsabilità solidale tra distaccante e distaccatario. Ne deriva che l'istituto ammette una separazione tra titolarità del rapporto e utilizzazione della prestazione solo nella misura in cui resti chiara l'individuazione del soggetto responsabile del rapporto e delle obbligazioni che ne derivano.

La conseguenza è che la responsabilità solidale non è un effetto naturale del distacco, ma una risposta selettiva dell'ordinamento ai casi in cui la complessità organizzativa compromette la chiara imputazione delle obbligazioni datoriali e, con essa, l'effettività della tutela del lavoratore. In questa prospettiva, la solidarietà non opera come regola generale, ma come strumento di riequilibrio, attivato in presenza di assetti che accrescono in modo significativo il rischio di una dissociazione patologica tra potere e responsabilità.

Tuttavia, tale impostazione deve essere oggi riletta alla luce della sentenza della Corte costituzionale n. 254 del 6 dicembre 2017 con cui la Consulta ha stabilito che la ratio della responsabilità solidale ex art. 29, comma 2, del d.lgs. n. 276/2003 risiede nel principio di protezione del lavoratore coinvolto in fenomeni di decentramento produttivo. Secondo la Corte, quindi, tale garanzia deve operare in modo «trasversale» ogniqualvolta vi sia una dissociazione tra titolarità del rapporto e utilizzatore della prestazione, a prescindere dal nomen iuris del contratto o dalla sua riconducibilità formale a una filiera di appalto.

In forza di questa interpretazione estensiva, la responsabilità solidale non è più confinata alla sola patologia del distacco (interposizione illecita), ma diventa un effetto di garanzia che, come precisato dall'INL³⁶, spiega effetti diretti anche sulle ipotesi di distacco genuino ex art. 30 del d.lgs. n. 276/2003. In questa prospettiva, la solidarietà opera come strumento di riequilibrio volto a salvaguardare i crediti retributivi e contributivi del lavoratore in presenza di assetti che accrescono il rischio di una dissociazione tra potere e responsabilità.

Una prima ipotesi in cui l'ordinamento introduce forme tipizzate di solidarietà è rappresentata dal distacco transnazionale. Il d.lgs. n. 136 del 2016 prevede una responsabilità solidale tra distaccante e soggetto presso cui la prestazione è resa, limitata ai trattamenti retributivi e contributivi maturati nel periodo di distacco, quale presidio minimo di tutela in contesti nei quali la frammentazione organizzativa e territoriale rende più difficile l'esercizio effettivo dei diritti del lavoratore³⁷.

³⁶ INL, Circolare n. 6 del 29 marzo 2018

³⁷ S. ROSSI, *Appalto, somministrazione e interposizione illecita di manodopera*, cit., p. 972.

Una seconda area di emersione della responsabilità solidale è quella in cui il distacco, pur formalmente qualificato come tale, si innesta su assetti che, nella sostanza, presentano i tratti dell'appalto o della somministrazione. In tali ipotesi, la disciplina del distacco cede il passo ai regimi di tutela previsti per le fattispecie tipiche, con l'applicazione delle norme in materia di responsabilità solidale del committente ai sensi dell'art. 29, comma 2, del d.lgs. n. 276 del 2003, ovvero delle disposizioni sulla somministrazione di lavoro contenute nel d.lgs. n. 81 del 2015. È tuttavia essenziale mantenere ferma la sequenza logica: mentre la giurisprudenza costituzionale estende oggi la solidarietà anche al distacco fisiologico, la riqualificazione della fattispecie resta fondamentale laddove l'operazione perda autonomia e si risolva, nella sostanza, in un fenomeno interpositorio illecito.

Il distaccatario, inoltre, risponde delle conseguenze giuridiche che derivano dall'effettivo esercizio dei poteri organizzativi e direttivi durante l'esecuzione della prestazione, secondo una logica di imputazione funzionale fondata sulla posizione di garanzia. In particolare, il soggetto che organizza in concreto il lavoro assume i doveri correlati a tale organizzazione, soprattutto in materia di sicurezza e condizioni di lavoro, evitando che la dissociazione funzionale produca zone di irresponsabilità.

Il profilo più delicato resta quello dell'imputazione degli atti di gestione del rapporto. Gli atti incidenti sulla continuità del rapporto, e in particolare l'esercizio del potere espulsivo, restano imputabili al distaccante, mentre gli atti del distaccatario rilevano nei limiti in cui incidono sull'esecuzione della prestazione³⁸. Quando il distaccatario esercita in modo stabile e esclusivo i poteri tipici del datore di lavoro e il distaccante arretra a mera intestazione formale, l'equilibrio dell'istituto si altera e il distacco perde la propria giustificazione, avvicinandosi alla logica dell'interposizione.

Tali criticità risultano amplificate nelle reti e nei gruppi di imprese, nei quali il coordinamento organizzativo può facilmente trasformarsi in governo effettivo diffuso. Anche la presunzione assoluta dell'interesse del distaccante nei distacchi tra imprese legate da contratto di rete, prevista dall'art. 30, comma 4-ter, del d.lgs. n. 276 del 2003, deve essere letta come presa d'atto della fisiologia reticolare e non come legittimazione di una circolazione indifferenziata della manodopera. La prestazione deve restare funzionale al programma di rete e la condivisione dei lavoratori non può divenire l'oggetto dell'aggregazione, pena lo scivolamento verso assetti interpositori.

In definitiva, la disciplina della responsabilità nel distacco non costituisce un

³⁸ C. CESTER, op. cit., p. 149 ss.

apparato accessorio, ma un meccanismo di presidio volto a ricomporre la frattura tra potere e responsabilità nei contesti organizzativi complessi. Quando tale ricomposizione non riesce, l'ordinamento è chiamato a intervenire sul piano qualificatorio, aprendo lo spazio alla dimensione patologica dell'istituto.

7. Le derive patologiche: regressioni interpositorie e profili di illiceità.

Quando i meccanismi di responsabilità e imputazione non risultano sufficienti a governare l'assetto organizzativo concreto, l'ordinamento è chiamato a intervenire sul piano qualificatorio. È in questo passaggio che il distacco perde la propria legittimazione giuridica e scivola in una dimensione patologica, che non coincide necessariamente con ipotesi di abuso manifesto, ma può emergere anche in contesti formalmente corretti nei quali l'utilizzo dell'istituto altera in modo sostanziale l'equilibrio tra titolarità del rapporto, esercizio dei poteri e assunzione delle responsabilità.

In tali ipotesi, il distacco cessa di operare come dissociazione funzionale controllata e si trasforma in un fenomeno interpositorio, con la conseguente necessità di riqualificare la fattispecie secondo le categorie tipiche dell'appalto non genuino o della somministrazione irregolare.

Sul piano strutturale, la patologia del distacco si manifesta anzitutto attraverso l'assenza o la mera apparenza dei requisiti previsti dall'art. 30 del d.lgs. n. 276 del 2003, in particolare dell'interesse del distaccante e della temporaneità, quando la prestazione è resa stabilmente in favore di un terzo senza che vi sia un effettivo ancoraggio causale all'organizzazione del distaccante; la fattispecie perde così la propria legittimazione e diviene incompatibile con l'imputazione unitaria del rapporto³⁹.

In questo snodo si impone la distinzione tra distacco illegittimo, appalto non genuino e somministrazione irregolare. Qualora il soggetto utilizzatore eserciti in modo pieno e continuativo i poteri datoriali e il distaccante si riduca a schermo formale, il distacco si risolve in una interposizione illecita. Se, inoltre, l'assetto presenta i tratti dell'appalto privo di autonomia organizzativa e di assunzione del rischio d'impresa, la fattispecie deve essere ricondotta all'appalto non genuino; se, infine, l'operazione si sostanzia in una fornitura di manodopera in assenza dei presupposti previsti dal d.lgs. n. 81 del 2015, si configura una somministrazione irregolare.

La reazione dell'ordinamento è rimediale oltre che ricostruttiva. In caso di distacco illegittimo, l'art. 30, comma 4-bis, del d.lgs. n. 276 del 2003 attribuisce al

³⁹ C. PISANI, *Interposizione e potere direttivo*, in *Mass. giur. lav.*, 2011, p. 712 ss.

lavoratore l'azione per ottenere l'accertamento di un rapporto di lavoro subordinato direttamente con l'effettivo utilizzatore, secondo una logica che privilegia l'imputazione sostanziale del rapporto rispetto alle qualificazioni formali⁴⁰.

8. Conclusioni. Per un'ermeneutica dell'effettività nelle organizzazioni complesse

L'analisi sviluppata ha mostrato come il distacco del lavoratore non possa più essere considerato una figura marginale o meramente accessoria del diritto del lavoro, ma debba essere letto come una categoria chiave dell'organizzazione del lavoro nelle strutture produttive complesse. In un contesto segnato dalla diffusione di gruppi di imprese, reti, filiere integrate e modelli organizzativi policentrici, il distacco si colloca al centro delle trasformazioni che investono il rapporto tra impresa, lavoro e potere organizzativo.

Il distacco non rappresenta soltanto una tecnica di flessibilizzazione della prestazione, ma costituisce uno strumento di governo della forza lavoro che consente alle imprese di adattare l'impiego delle risorse umane a assetti produttivi non più riconducibili all'unità dell'impresa tradizionale. Proprio per questa sua funzione organizzativa, l'istituto rende visibili le tensioni che attraversano il diritto del lavoro quando le categorie costruite attorno all'impresa unitaria sono chiamate a operare in contesti nei quali l'organizzazione della produzione e l'organizzazione del lavoro non coincidono più con un unico centro decisionale.

In questa prospettiva, il distacco assume una funzione paradigmatica: esso conserva formalmente la struttura bilaterale del rapporto di lavoro, ma ne dissocia funzionalmente gli elementi essenziali, separando la titolarità del rapporto dall'utilizzazione della prestazione. Tale dissociazione, se da un lato risponde alle esigenze di adattamento dell'organizzazione produttiva, dall'altro mette sotto pressione il nesso tra potere e responsabilità datoriali e tutela del lavoratore, equilibrio che costituisce l'asse portante del diritto del lavoro.

L'esame dei requisiti di legittimità dell'istituto - interesse del distaccante e temporaneità - ha confermato come essi svolgano una funzione che trascende il piano meramente formale, configurandosi come criteri di legittimazione dell'istituto e la loro progressiva elasticizzazione, soprattutto nei contesti di integrazione produttiva stabile, rischia di trasformare il distacco da strumento di flessibilità controllata in meccanismo di circolazione strutturale della manodopera, con un

⁴⁰ S.P. EMILIANI, *Il datore di lavoro nei gruppi di imprese, tra ipotesi di imputazione complementare, cumulativa e alternativa*, in *Dir. rel. ind.*, 2012, n. 2, p. 503.

conseguente indebolimento delle garanzie lavoristiche.

Particolarmente significativa, in questa chiave, è emersa la posizione del lavoratore distaccato come soggetto strutturalmente vulnerabile. La vulnerabilità non si manifesta soltanto nelle ipotesi patologiche, ma può emergere anche all'interno di distacchi formalmente legittimi, soprattutto nelle fasi di crisi del rapporto.

I meccanismi di responsabilità, solidarietà e imputazione degli atti rappresentano il tentativo dell'ordinamento di governare questa complessità senza rinunciare alla struttura bilaterale del rapporto di lavoro. Essi operano come strumenti di riequilibrio, volti a contrastare l'opacizzazione dei centri decisionali e la dispersione delle responsabilità. Tuttavia, quando tali strumenti non risultano sufficienti, l'ordinamento è costretto a intervenire sul piano qualificatorio, attraverso la riqualificazione delle operazioni e l'applicazione dei rimedi propri delle fattispecie patologiche, segnalando così i limiti di tenuta del distacco come figura organizzativa.

In definitiva, il distacco del lavoratore si configura come una figura rivelatrice delle tensioni che attraversano il diritto del lavoro contemporaneo: esso può funzionare come strumento di organizzazione efficiente della prestazione nelle strutture produttive integrate, ma può anche diventare veicolo di indebolimento delle tutele, se non adeguatamente governato. È su questa ambivalenza che si gioca la possibilità di un nuovo paradigma di regolazione del lavoro, capace di coniugare flessibilità organizzativa e tutela effettiva del prestatore nell'era delle organizzazioni complesse.

CATENE DI APPALTI PRIVATI E CONTRATTI COLLETTIVI APPLICABILI

*Subcontracting Chains and Applicable Collective Agreements*¹

DOMENICO MEZZACAPO

Professore ordinario di Diritto del lavoro della Sapienza Università di Roma

Abstract [It]: La crisi economica e la diffusione delle operazioni di esternalizzazione hanno reso l'appalto uno strumento prevalente per il contenimento dei costi, spesso a discapito delle tutele dei lavoratori. L'art. 29, comma 1-bis, del d.lgs. n. 276/2003 introduce un parametro minimo inderogabile per contrastare il dumping contrattuale nelle catene di appalti, stabilendo che ai lavoratori spetti un trattamento economico e normativo complessivamente non inferiore a quello previsto dal contratto collettivo nazionale e territoriale stipulato dalle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative. L'analisi esamina le criticità interpretative della disposizione, dalla nozione di trattamento "complessivamente non inferiore" ai criteri di individuazione della maggiore rappresentatività comparata, evidenziando le difficoltà applicative e i profili di compatibilità costituzionale.

Abstract [En]: *The economic crisis and the spread of outsourcing operations have made subcontracting a prevalent tool for cost containment, often at the expense of workers' protections. Article 29, paragraph 1-bis, of Legislative Decree no. 276/2003 introduces a mandatory minimum parameter to counter contractual dumping in subcontracting chains, establishing that workers are entitled to economic and regulatory treatment that is overall not inferior to that provided by the national and territorial collective agreement stipulated by the comparatively most representative trade union associations. The analysis examines the interpretative criticalities of the provision, from the notion of "overall not inferior" treatment to the criteria for identifying greater comparative representativeness, highlighting the application difficulties and constitutional compatibility profiles.*

Parole chiave: appalto; contratti collettivi; rappresentatività sindacale

Keywords: *procurement contract; collective agreements; trade union representativity*

SOMMARIO: 1. Obiettivi e finalità dell'art. 29, comma 1-bis, del d.lgs. n. 276/2003. - 2. La nozione di trattamento economico e normativo "complessivamente non inferiore". - 3. Il riferimento al contratto collettivo "nazionale e territoriale". - 4.

¹ Il saggio è stato sviluppato nell'ambito del progetto di ricerca PRIN 2022 - NetWork-Business networks and employment support (Coordinatore nazionale: prof. Ilario Alvino, coordinatore dell'unità dell'Università di Bergamo: prof. Lucio Imberti).

La nozione di maggiore rappresentatività comparata. - **5.** Il problema della individuazione del perimetro di riferimento per la comparazione. - **6.** Il riferimento al “settore” e alla “zona strettamente connessi con l’attività oggetto dell’appalto”. - **7.** La compatibilità della nuova disciplina con il quadro costituzionale - **8.** Cenni sugli oneri probatori - **9.** Conclusioni.

1. Obiettivi e finalità dell’art. 29, comma 1-bis, del d.lgs. n. 276/2003

La crisi economica e la sempre più pressante esigenza delle imprese di contenere i costi per essere competitive sul mercato globale hanno contribuito alla diffusione capillare di operazioni di esternalizzazione.

Tali operazioni trovano nell’appalto, e nelle catene di appalti, uno strumento utilizzato ormai, se non in via esclusiva, senz’altro “in via prevalente”².

La frammentazione della rappresentatività sindacale, corollario della libertà sindacale, ha assunto una dimensione al limite del patologico, con un “abnorme numero di contratti collettivi vigenti”³ che legittima, in molti casi, operazioni di *dumping* contrattuale: laddove l’impresa non riesce a gestire il personale come vorrebbe, “imbrigliata” dalle rigidità del contratto collettivo applicato e gravata dai relativi costi, il ricorso all’appalto consente di riacquisire determinate lavorazioni a costi sensibilmente inferiori. L’appaltatore, infatti, applicando un contratto collettivo diverso, può permettersi una organizzazione meno gravosa sia sul piano economico che organizzativo.

Soprattutto nell’ambito di attività a basso valore aggiunto, rispetto alle quali il servizio si riduce principalmente nell’attività lavorativa (appalti *labour intensive*), il costo del lavoro finisce per essere inevitabilmente la prima voce sulla quale operare i tagli. Si pone, allora, la questione delle tutele applicabili ai dipendenti dell’appaltatore: costoro, più di ogni altro, subiscono gli effetti negativi di questa corsa al ribasso⁴.

² L. CORAZZA, *Somministrazione di lavoro e appalti*, in D. MEZZACAPO-A. PRETEROTI-L. VALENTE (diretto da), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale. Pubblico e Privato*, di Giuseppe Santoro-Passarelli, Utet, Torino, 2025, p. 1577.

³ S. CIUCCIOVINO, *Trasparenza dei trattamenti dei lavoratori tra nuove conquiste e fallimenti della contrattazione collettiva*, in G. PROIA (a cura di), *Appalti e lavoro. Problemi attuali*, Giappichelli, Torino, 2022, p. 153.

⁴ Secondo A. MARESCA, *Il lavoro negli appalti, quali tutele?*, in G. PROIA (a cura di), *Appalti e lavoro. Problemi attuali*, cit., p. 11, questa tematica “costituisce un banco di prova della capacità del diritto del lavoro di assolvere effettivamente alla propria funzione di tutela, in particolare per i lavoratori (come quelli impiegati negli appalti) che ne hanno maggior bisogno”. Di “riduzione dei costi “ad ogni costo”, specie di quelli della manodopera” parla

In questa prospettiva la materia degli appalti diventa terreno di confronto tra libertà di concorrenza e tutela dei diritti sociali, con la conseguente necessità di trovare un punto di equilibrio tra mercato e lavoro⁵.

E se, da una parte, è possibile affermare che “libertà di impresa e libertà sindacale convergono nella libertà di scelta del contratto collettivo”⁶, dall'altra parte la libertà di iniziativa economica “non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla salute, all'ambiente, alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana”⁷.

Queste prime considerazioni aiutano a comprendere la ratio del nuovo art. 29, comma 1-bis, del d.lgs. n. 276/2003⁸, ai sensi del quale “Al personale impiegato nell'appalto di opere o servizi e nel subappalto spetta un trattamento economico e normativo complessivamente non inferiore a quello previsto dal contratto collettivo nazionale e territoriale stipulato dalle associazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, applicato nel settore e per la zona strettamente connessi con l'attività oggetto dell'appalto e del subappalto”.

L'obiettivo della disposizione, sulla scia di quanto previsto, per gli appalti pubblici, dal d.lgs n. 36 del 2023 è, dunque, evitare fenomeni di *dumping* contrattuale e di sfruttamento dei lavoratori nelle catene di appalti e subappalti, ponendo dei limiti alla corsa al ribasso sui trattamenti economici e normativi applicati da appaltatori e subappaltatori.

Tale finalità di tutela emerge chiaramente dalla struttura della norma, che stabilisce un parametro minimo inderogabile a presidio delle condizioni di lavoro dei dipendenti coinvolti nelle catene degli appalti.

I riferimenti specifici alla qualità dei soggetti contrattuali e alle caratteristiche dei contratti collettivi indicate dalla disposizione vorrebbero essere funzionali a creare un sistema di regole chiare e verificabili, attraverso indicazioni dettagliate volte ad individuare inequivocabilmente i trattamenti da garantire.

Una più attenta analisi, però, restituisce uno scenario piuttosto difficile da mettere a fuoco, che non consente di fornire all'interprete chiavi interpretative valide in generale.

R. SANTUCCI, *L'appalto e il lavoro. Interessi e tecniche di tutela*, *ibidem*, p. 118.

⁵ G. PROIA, *Introduzione*, in ID. (a cura di), *Appalti e lavoro. Problemi attuali*, cit., p. XIII.

⁶ I. ALVINO, *Il livello dei trattamenti negli appalti privati alla luce del nuovo art. 29, co. 1 bis, d.lgs n. 276/2003*, in *Dir. lav. merc.*, 2025, p. 48.

⁷ Art. 41, comma 2, Cost.

⁸ La disposizione è stata introdotta dal d.l. n. 19 del 2024, conv. con mod. dalla l. n. 56 del 2024.

Possono porsi dubbi, infatti, su tutti gli elementi richiamati dalla disposizione: la nozione di trattamento “complessivamente non inferiore”, i rapporti tra contratto nazionale e contratto territoriale, livelli entrambi richiamati con la congiunzione “e”; la nozione di maggiore rappresentatività comparata, i riferimenti al settore e alla zona, nonché sul concetto di stretta connessione con l’attività oggetto dell’appalto o del subappalto.

2. La nozione di trattamento economico e normativo "complessivamente non inferiore"

Il primo presidio normativo a tutela dei lavoratori coinvolti nelle catene degli appalti è la garanzia di un trattamento economico e normativo “complessivamente non inferiore” a quello determinato dai contratti che la norma richiama.

Senonché l’operazione di comparazione tra i trattamenti appare piuttosto complessa, perché non limitata al raffronto tra parametri numerici oggettivamente misurabili. Ciò può avvenire con riferimento ai trattamenti economici laddove la struttura della retribuzione può presentare voci consolidate e trasversali, comuni a più esperienze contrattuali, e ai trattamenti normativi per i quali è possibile ravvisare la medesima “trasversalità”, sempre che ci si limiti a quanto matematicamente misurabile: importi in euro; numero di giorni.

L’esperienza dimostra, però, che possono esservi trattamenti che sfuggono alla logica della mera quantificabilità matematica o che non trovano corrispondenti univoci in un’ottica di comparazione.

Ancora, la legge non richiede una comparazione voce per voce, trattamento per trattamento, ma una valutazione complessiva, rispetto alla quale l’interprete non potrà che utilizzare, in assenza di specificazioni legali, parametri inevitabilmente soggettivi.

Diventa pertanto piuttosto arduo individuare oggettivamente il trattamento “complessivamente non inferiore”, quando l’oggetto della comparazione si estende a tutti i trattamenti economici e normativi previsti dai contratti collettivi parametro.

Vale la pena sottolineare che, con riferimento agli appalti pubblici, esiste un elenco di trattamenti economici e normativi da considerare ai fini dell’equivalenza delle tutele previste dalla normativa di settore⁹. Tale indicazione, pur non vincolante per il settore privato, secondo una attenta dottrina costituisce però “un punto di riferimento che appare difficilmente ignorabile nell’interpretazione della disposizione in materia di appalti privati” ferma restando la possibilità di ragionevoli

⁹ Cfr. l’art. 4 dell’Allegato I.01 al d.lgs. n. 36 del 2023.

discostamenti¹⁰.

Sul piano del rapporto individuale, il trattamento complessivamente non inferiore potrebbe essere riconosciuto al lavoratore non solo attraverso il richiamo ad un contratto collettivo, ma anche, o anche solo, sulla base del contratto individuale.

La legge, infatti, non obbliga ad applicare i contratti collettivi dalla stessa richiamati, ma li utilizza, appunto, come parametro per il trattamento che dovrà essere riconosciuto al lavoratore.

Nella valutazione, dunque, non sarà sufficiente confrontare, ad esempio, il contratto collettivo concretamente applicato dall'appaltatore con quello individuato dalla norma come parametro, ma sarà necessario valutare tutte le fonti di disciplina del rapporto di lavoro, compresi l'eventuale contratto decentrato e il contratto individuale, ben potendo il trattamento non inferiore da assicurare scaturire dalla sommatoria di quanto previsto da queste ultime due fonti. Nella comparazione, inoltre, si dovrà tenere conto anche dei trattamenti riconosciuti sulla base di eventuali usi aziendali.

3. Il riferimento al contratto collettivo nazionale e territoriale

Tra i requisiti del contratto collettivo parametro indicato dall'art. 29, comma 1-*bis*, del d.lgs. n. 276/2003 spicca il livello "nazionale e territoriale", laddove la congiunzione "e" deve essere valorizzata.

Nel settore degli appalti, specie con riferimento a edilizia, logistica e trasporti, multiservizi, non è infrequente che vi siano stipulati contratti collettivi territoriali, solitamente provinciali, in considerazione delle specificità economiche e produttive del territorio in cui saranno svolte le lavorazioni.

Si pone, dunque, il problema dei rapporti tra contratti collettivi nazionali e territoriali nella individuazione del trattamento parametro.

In linea generale tra i due livelli di contrattazione non sussiste un rapporto gerarchico: è orientamento consolidato quello ai sensi del quale il rapporto fra contratti collettivi di diverso ambito territoriale deve essere regolato non in base ai principi di gerarchia e specialità propri delle fonti legislative, ma secondo l'effettiva volontà delle parti sociali, in ragione della reciproca autonomia delle due discipline e del criterio di competenza e specialità. In tale ottica pur costituendo il criterio letterale dell'art. 1362 c.c. il punto di avvio, il criterio logico-sistematico dell'art. 1363 c.c. assume particolare rilievo, ben più accentuato rispetto ai contratti di diritto comune, imponendosi un esame complessivo delle diverse clausole aventi attinenza

¹⁰ Cfr., anche per il virgolettato, I. ALVINO, *op. cit.*, p. 64.

alla materia interessata¹¹.

La congiunzione “e” appare perfettamente coerente con queste conclusioni: essa, infatti, impone di valutare il trattamento parametro sulla base di entrambe le fonti, alla luce di una interpretazione complessiva dei trattamenti che dalle stesse scaturiscano sempre che vi sia omogeneità tra i soggetti stipulanti.

Sotto questo punto di vista non sembra pertanto possibile invocare i trattamenti previsti da un contratto territoriale “svincolato” dal rispettivo contratto nazionale, stipulato dai soggetti qualificati che la norma individua (vedi *infra*, par. 4).

In altri termini, come sottolineato da autorevole dottrina “l’uso della congiunzione “e” induce a ritenere che il richiamo al contratto collettivo territoriale sia condizionato all’applicazione di un contratto collettivo nazionale che contiene deleghe al livello territoriale. Il che esclude la possibilità di prendere a riferimento esclusivamente un contratto collettivo territoriale che non faccia parte di un sistema contrattuale gestito a livello nazionale”¹².

4. La nozione di maggiore rappresentatività comparata

La nozione di “associazioni sindacali e datoriali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale” costituisce il principale punto di caduta nell’individuazione del contratto collettivo parametro indicato dall’art. 29, comma 1-*bis*, d.lgs. n. 276/2003.

L'evoluzione normativa ha visto questo parametro assumere crescente rilevanza, come evidenziato, da ultimo, dalla Corte Costituzionale nella sentenza n. 156 del 2025, che ha sottolineato come “il legislatore negli ultimi anni ricorre, sempre più frequentemente, al parametro della rappresentatività comparativa” e come “la figura dei sindacati comparativamente più rappresentativi è divenuta il punto di riferimento dell'evoluzione normativa, specie nell'ambito della negoziazione collettiva, anche in funzione del contrasto ai fenomeni di dumping indotti dalla prassi dei cosiddetti contratti-pirata”.

Senonché, questa crescente rilevanza non è stata accompagnata da interventi legislativi volti a chiarire la nozione di maggiore rappresentatività comparativa.

E se, da un lato, la tradizionale nozione di maggiore rappresentatività, di cui l’art. 19, comma 1, lett. a, costituiva il principale riferimento normativo, serviva a selezionare associazioni sindacali che, in possesso del relativo requisito, erano ritenute tutte ugualmente maggiormente rappresentative, la nozione di maggiore

¹¹ Cass. civ., ord. 2 novembre 2022, n. 32294.

¹² A. BELLAVISTA, *Le catene di appalti e la tutela dei lavoratori*, in *Dir. lav. merc.*, 2024, p. 84.

rappresentatività comparata nasce storicamente per selezionare contratti collettivi in presenza di rinvii legali che, in un contesto di pluralismo sindacale, potevano essere riferiti ovviamente solo ad uno¹³.

C'è da dire, però, che tale distinzione di funzione, nella legislazione più recente, non sempre si è mantenuta e in qualche caso il “comparativamente più rappresentativi” finisce per essere una variante semantica più moderna della tradizionale espressione “maggiormente rappresentativi”¹⁴.

In questi termini, però, almeno in mancanza di un efficace sistema di misurazione della rappresentatività sindacale, il requisito della maggiore rappresentatività comparata non sembra poter essere declinato in modo molto diverso da quello, tradizionale, della maggiore rappresentatività¹⁵.

Nel caso in esame il riferimento alla maggiore rappresentatività comparata viene utilizzato, in effetti, per selezionare il contratto collettivo parametro, ovvero il c.d. contratto *leader*, l'unico che diventa destinatario del rinvio legale.

Resta aperto, però, il problema di individuare i criteri sulla base dei quali valutare la maggiore rappresentatività comparata.

Un elenco di organizzazioni comparativamente più rappresentative sul piano nazionale è contenuto nel d. min. lav. 4 luglio 2014, ai fini della composizione della Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, stilato, non a caso, alla luce dei tradizionali criteri di accertamento della maggiore rappresentatività.

Tali criteri, individuati “in base alla costante prassi giurisprudenziale” sono la consistenza numerica degli associati, l'ampiezza e diffusione delle strutture organizzative, la partecipazione alla formazione e alla stipulazione dei contratti collettivi nazionali di lavoro, la partecipazione alle trattative delle controversie di

¹³ Cfr. L. SILVAGNA, *Il sindacato comparativamente più rappresentativo*, in *Dir. rel. ind.*, 1999, p. 211.

¹⁴ Cfr., anche per esempi concreti nell'evoluzione normativa, M. MARAZZA, *Rappresentanza sindacale in azienda dopo Corte cost. n. 156/2025 (più rappresentanze sindacali nei luoghi di lavoro, nuovi strumenti per governare il dumping contrattuale)*, in *Giustiziacivile.com*, 3.11.2025, in particolare i par. 6 e 7.

¹⁵ Cfr. P. LAMBERTUCCI, *Contratto collettivo, rappresentanza rappresentatività sindacale: spunti per il dibattito*, in *Giornale dir. lav. e relazioni ind.*, 2009, p. 551. Si veda anche A. PRETEROTI, *Alla ricerca del sindacato comparativamente più rappresentativo ai sensi dell'art. 8, d.l. n. 138/2011*, in *Riv. Giur. Amb.Dir.*, 2026, n. 1, p. 7, laddove l'A. afferma “La giurisprudenza del lavoro e amministrativa (...) è costretta a utilizzare “ciò che ha”, e per l'effetto a riconoscere che i criteri per individuare le OO.SS. comparativamente più rappresentative sono quelli tradizionalmente elaborati per l'accertamento della maggiore rappresentatività, con l'aggiunta però - vero discrimen - di una non una meglio definita valutazione comparativa, tesa ad una maggiore selettività delle organizzazioni sindacali”

lavoro individuali, plurime e collettive.

Ad aumentare i margini di incertezza, sulla base di un recente arresto del Consiglio di Stato, ai fini della nomina dei rappresentanti presso il CNEL, laddove si afferma: “in una visione comparativa e pluralista della rappresentatività, improntata al criterio della proporzionalità, la consistenza numerica perde il ruolo di fattore unico e determinante, coesistendo con l'ampiezza e la diffusione delle strutture organizzative e con la partecipazione effettiva alla formazione e alla stipulazione dei contratti o accordi collettivi nazionali di lavoro”¹⁶.

Anche laddove specificati a determinati fini, tali parametri, in ogni caso, non possono dirsi tassativamente predeterminati, “ma rappresentano elementi preferenziali, che non escludono la valorizzazione di altri fattori necessari a manifestare il grado di rappresentatività dell'associazione”¹⁷.

La nozione di rappresentatività comparata si caratterizza, quindi, per la sua natura sostanziale, dinamica e relazionale, richiedendo una valutazione periodica e contestualizzata che tenga conto dell'evoluzione delle relazioni industriali e delle specificità settoriali che solo in parte possono ritenersi oggettivamente riscontrabili.

Inoltre, se sul piano sindacale si potrebbe osservare che i dati sulla rappresentatività esistano, seppure non certificati¹⁸, resta il fatto che lo stesso non può dirsi sul versante datoriale, pure attenzionato dall'art. 29, comma 1-*bis*, d.lgs. n. 276/2003.

Come sottolineato da una attenta dottrina, infatti, “l'inerzia delle parti sul fronte della misurazione della rappresentatività dal lato datoriale si sta tramutando in un fallimento dell'autonomia collettiva”, con la conseguenza che “i numerosi rinvii legislativi ai CCNL stipulati dai soggetti rappresentativi comparativamente più rappresentativi sono inefficaci in mancanza di strumenti chiari che consentano di individuare tali soggetti in modo oggettivo”¹⁹.

5. Il problema dell'individuazione del perimetro di riferimento per la maggiore rappresentatività comparata

L'individuazione del perimetro²⁰ di riferimento nell'ambito del quale valutare la

¹⁶ Cons. Stato, n. 4500 del 2025

¹⁷ TAR Lazio, n. 17681 del 2023.

¹⁸ A. MARESCA, intervento al convegno “La rappresentatività sindacale dopo la sentenza della Corte costituzionale n. 156/2025” tenutosi presso SAPIENZA Università di Roma il 14.11.2025.

¹⁹ Cfr., anche per i virgolettati, S. CIUCCIOVINO, *op. cit.*, pp. 157 e 159.

²⁰ R. DE LUCA TAMAJO, *Le criticità della rappresentatività sindacale “misurata”: quale perimetro?*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2020, III, p. 377 ss.

maggiore rappresentatività comparata è un'ulteriore questione controversa.

La lettera della legge fa riferimento alle associazioni comparativamente rappresentative sul piano nazionale, con una espressione apparentemente chiara ma, in realtà, foriera di difficoltà interpretative.

Non è chiaro, infatti, cosa debba intendersi per “piano nazionale”: se tale espressione faccia riferimento ad una diffusione meramente territoriale dell'azione sindacale, in tutte le categorie merceologiche, a prescindere dalla categoria merceologica di riferimento, o se voglia intendere, invece, proprio quest'ultima, sulla base del tradizionale accostamento nella formula “contratto collettivo nazionale di categoria”.

Il problema è ulteriormente complicato dalla circostanza che, nel regime di libertà sindacale, la categoria merceologica non preesiste al contratto collettivo ma è essa stessa creata dall'autonomia delle parti nel momento in cui queste determinano l'ambito di applicazione del contratto collettivo.

Ancora, gli ambiti di applicazione dei contratti collettivi, anche stipulati dalle stesse parti sociali, possono in alcuni casi sovrapporsi.

Sotto questo punto di vista ci si interroga se, ad esempio, possano essere utili a delimitare il perimetro strumenti di più moderna concezione quali i codici Ateco o l'anagrafe unica dei contratti collettivi²¹.

Non manca chi, rilevando tali difficoltà interpretative, propone di superare il tradizionale riferimento alle categorie merceologiche “sostituendolo con quello alla filiera produttiva e,

quindi, all'insieme di attività, anche eterogenee, che concorrono alla produzione di un certo bene o servizio”²².

Una interpretazione ragionevole sembra quella di perimetrare la valutazione della maggiore rappresentatività comparata sul piano nazionale non rispetto tutte le categorie nell'ambito delle quali l'associazione agisce ma con riguardo alla categoria più rispondente all'oggetto dell'appalto tradizionalmente individuata e, di regola, nel senso più estensivo.

Può succedere infatti che soggetti di dubbia rappresentatività sul piano nazionale tendano a circoscrivere ambiti di applicazione di contratti nazionali più ristretti di quelli tradizionali. In tal modo, l'individuazione di settori contrattuali iperspecialistici potrebbe consentire a soggetti poco rappresentativi di disegnare un

²¹ Cfr. M. MARAZZA, *op. cit.*, pp. 3-4; S. CIUCCIOVINO, *op. cit.*, p. 151 ss.

²² A. MARESCA, *Il lavoro negli appalti, quali tutele?*, cit., p. 20. Lo stesso A. riconosce, tuttavia, che si tratterebbe di un intervento più radicale, “che appare impervio e di assai più difficile realizzazione”.

perimetro nell'ambito del quale proclamarsi comparativamente più rappresentativi. Proprio per evitare di legittimare tali operazioni, come sottolineato da una attenta dottrina, si dovrebbe tener conto “delle caratteristiche e dell'esperienza storica del sistema di relazioni industriali e dell'evoluzione nel tempo dei perimetri contrattuali, sulla base di scelte organizzative e negoziali maturate da parte di soggetti di effettiva rappresentatività”²³.

Le discipline contrattuali dei settori multiservizi, servizi fiduciari e vigilanza, prima dell'intervento della Cassazione²⁴, realizzavano “una concorrenza “al ribasso” nei confronti di altri contratti collettivi nazionali, dello stesso sistema confederale, nei settori di specifica pertinenza di quest'ultimi (in specie: logistica, igiene ambientale, alimentare, edilizia)”²⁵.

Senonché, come già accennato, la concorrenza tra categorie tradizionali e ambiti di applicazione “alternativi”, più ristretti o anche più generali o trasversali, oggi si verifica anche nell'ambito delle associazioni storiche, il che non sarebbe un problema nella misura in cui tale concorrenza non si traducesse, come purtroppo invece avviene, in trattamenti assolutamente deteriori per i lavoratori coinvolti nelle catene degli appalti.

Questo, però, è un problema di funzione (o disfunzione) sindacale che difficilmente può essere risolto dal legislatore.

Sotto questo punto di vista, dunque, far riferimento alla categoria merceologica più ampia tradizionalmente riconosciuta dal sistema di relazioni industriali potrebbe essere una soluzione di buon senso, in mancanza di un intervento legislativo che possa contribuire a risolvere il problema del quale, allo stato, è difficile venire a capo²⁶.

6. Il riferimento al “settore” e alla “zona strettamente connessi con l'attività oggetto dell'appalto”

²³ F. SCARPELLI, *La tutela del lavoro nell'appalto*, in A. AMOROSO-V. DI CERBO-A. MARESCA (diretto da), *Diritto del lavoro*, Giuffrè, Milano, 2025, p. 1381.

²⁴ Cfr. Cass. 2 ottobre 2023, n. 27711, laddove retribuzioni non proporzionate e sufficienti erano stabilite da CCNL “concorrenti” stipulati dalle medesime associazioni considerate comparativamente più rappresentative.

²⁵ A. BELLAVISTA, *op. cit.*, p. 84.

²⁶ Uno spunto interessante è stato fornito da A. MARESCA, intervento al seminario “La rappresentatività sindacale tra giurisprudenza e contrattazione (dopo la sentenza della Corte Costituzionale n. 156/2025): una conversazione, tenutosi presso SAPIENZA Università di Roma il 6/2/2026, laddove l'A. propone di prendere come punto di riferimento la “categoria” rispetto alla quale le associazioni sindacali si proclamano rappresentative sulla base dei propri statuto, a prescindere dalla categoria come espressa dalla contrattazione.

La formulazione normativa dell'art. 29, comma 1-*bis*, richiede che il contratto sia "applicato nel settore e per la zona strettamente connessi con l'attività oggetto dell'appalto e del subappalto", creando, ancora una volta con la congiunzione "e", un doppio vincolo: settoriale e territoriale.

È bene subito sottolineare che il riferimento al settore e alla zona qui non sembra contribuire a circoscrivere la nozione di maggiore rappresentatività comparata.

Quest'ultima, come evidenziato in precedenza, deve essere valutata, con tutte le difficoltà di cui si è detto, sul piano nazionale, quanto all'identificazione dei soggetti stipulanti.

Il settore e la zona dovrebbero rilevare, invece, come termini di riferimento rispetto ai quali valutare l'applicazione concreta del contratto. Settore e zona, in una qualche maniera, si collegano al livello "nazionale" e "territoriale" richiamato dalla disposizione per il contratto collettivo parametro.

Ad assumere particolare rilevanza è invece il richiamo alla stretta connessione con l'attività oggetto dell'appalto²⁷.

La stretta connessione, dunque, deve essere valutata in relazione all'effettiva natura delle prestazioni rese nell'ambito dell'appalto, che potrebbero essere eventualmente oggetto di contratti collettivi diversi da quello normalmente applicato dall'impresa appaltatrice.

La valutazione dovrà inoltre considerare non solo l'attività principale oggetto dell'appalto, ma anche le prestazioni accessorie e complementari, al fine di individuare il contratto collettivo che meglio rappresenti l'insieme delle attività svolte.

Sotto questo punto di vista, allora, è proprio l'attività oggetto dell'appalto a contribuire a circoscrivere il perimetro di valutazione della maggiore rappresentatività comparata, perché, nella impostazione sopra proposta, è con riferimento a tale attività che si potrà individuare la categoria merceologica in senso ampio ai fini della comparazione "sul piano nazionale"

Altro aspetto rilevante è che in questo modo la norma finisce per scoraggiare gli

²⁷ Cfr. sul punto, però, I. ALVINO, *op. cit.*, pp. 58-59. Secondo l'A. "l'espressione "strettamente connessi" è indeterminata e dai contorni incerti", tanto da chiedersi se l'attività oggetto dell'appalto debba essere l'unica prevista nel contratto o possa essere ascritta nel campo di applicazione dello stesso insieme ad altre. L'A. conclude ritenendo che "il contratto collettivo che può vantare il primo dei due attributi richiesti dall'art. 29, co. 1 bis, d.lgs. n. 276/2003 (ossia avere un ambito di applicazione strettamente connesso con l'oggetto dell'appalto), è solo quello le cui parti firmatarie possano dimostrare di possedere un'effettiva capacità rappresentativa di imprese e lavoratori operanti nel suo ambito di applicazione"

appalti e i subappalti che abbiano ad oggetto il *core business* dell'impresa appaltatrice, se diretti alla mera riduzione dei costi del lavoro: in questo caso, infatti, il contratto parametro "finirebbe con l'essere lo stesso applicato dal committente"²⁸.

Il che contribuirebbe, allora, a favorire quelle operazioni in cui il ricorso all'appalto non sia funzionale alla mera riduzione delle tutele per i lavoratori ma diventi uno strumento di efficientamento organizzativo.

7. La compatibilità della nuova disciplina con il quadro costituzionale

La disciplina dell'art. 29, comma 1-*bis*, del D.lgs. 276/2003 può sollevare qualche dubbio di legittimità costituzionale con riferimento all'art. 39 Cost, nei limiti in cui si ritenga che la norma imponga l'applicazione di contratti collettivi stipulati da organizzazioni sindacali "comparativamente più rappresentative" anche a soggetti non aderenti alle stesse.

Se così fosse, si potrebbe configurare una efficacia *erga omnes* di tali contratti collettivi, realizzata con un meccanismo diverso da quello imposto dalla norma costituzionale.

Queste argomentazioni, tuttavia, non colgono nel segno.

Sia per il trattamento economico, che per quello normativo, la norma non impone l'applicazione di un determinato contratto collettivo in via diretta, né realizza alcuna efficacia *erga omnes*.

Le parti rimangono, infatti, libere di applicare contratti collettivi diversi, purché garantiscano un trattamento "complessivamente non inferiore" a quello di riferimento.

La norma si limita, invece, a stabilire un parametro esterno di riferimento per i trattamenti da riconoscere per legge²⁹, secondo un meccanismo già consolidato e ritenuto del tutto conforme a Costituzione³⁰.

Qui, in particolare, c'è la novità del riferimento al trattamento non solo economico ma anche normativo, ma, in ogni caso, il livello di determinati trattamenti può agevolmente giustificarsi nell'ambito dell'art. 36 e dell'art. 41,

²⁸ U. SCARPELLI, *op. cit.*, p. 1371.

²⁹ Cfr. Corte cost. n. 196/1963, laddove si afferma che "L'art. 39 della Costituzione non contiene una riserva normativa o contrattuale in favore dei sindacati per il regolamento dei rapporti di lavoro, potendo il legislatore intervenire in tale materia nel rispetto dei principi di libertà sindacale e autonomia collettiva professionale e in armonia con gli altri precetti costituzionali, in particolare quelli contenuti negli artt. 3, 35, 36 e 37 della Costituzione".

³⁰ Cfr. già Corte cost. n. 51/2015, con riferimento ai trattamenti economici da riconoscere ai soci lavoratori da parte delle società cooperative. Nello stesso senso F. SCARPELLI, *op. cit.*, p. 1377; I. ALVINO, *op. cit.*, p. 52 ss.

comma 2, Cost, per garantire la retribuzione proporzionata e sufficiente, da un lato, e per impedire che l'iniziativa economica si svolga in contrasto con l'utilità sociale o a danno della dignità umana, dall'altro.

Né pare sostenibile che possa riscontrarsi una diversità di trattamento tra imprese appaltanti, soggette a dover riconoscere determinati trattamenti ed imprese che mantengono al proprio interno le lavorazioni, non tenute ad applicarli, perché le due situazioni sono diverse e i rischi per i lavoratori coinvolti nelle catene degli appalti possono giustificare soluzioni di maggior tutela³¹.

8. Cenni sugli oneri probatori

Sul piano del rapporto individuale, quello al trattamento complessivamente non inferiore costituisce un diritto soggettivo in capo al lavoratore, azionabile davanti al giudice, con ulteriori problemi anche in ordine all'onere della prova.

In linea generale, come è noto, chi vuol far valere un diritto in giudizio deve provare i fatti che ne costituiscono il fondamento, mentre chi eccepisce l'inefficacia di tali fatti ovvero eccepisce che il diritto si è modificato o estinto deve provare i fatti su cui l'eccezione si fonda³².

Nel nostro ordinamento, inoltre, vige il principio di acquisizione della prova, in base al quale "le risultanze istruttorie, comunque ottenute e quale che sia la parte ad iniziativa della quale sono state acquisite, concorrono tutte indistintamente alla formazione del convincimento del giudice, senza che la diversa provenienza possa condizionare tale convincimento e, quindi, senza che possa escludersi l'utilizzazione di una prova fornita da una parte per trarne elementi favorevoli alla controparte"³³.

In sostanza, dunque, le regole sull'onere della prova servono principalmente ad identificare la parte sulla quale ricade il rischio della mancata prova, laddove il giudice non fosse in grado di maturare un convincimento in base al principio di acquisizione.

Per quanto detto, può essere particolarmente difficile riuscire a dimostrare la maggiore rappresentatività comparata e la rispondenza del trattamento riconosciuto ai lavoratori coinvolti nell'appalto ai dettami dell'art. 29, comma 1-*bis*, del d.lgs n. 276/2003. Diventa, allora, cruciale capire su chi ricorra il rischio della mancata prova in caso di controversia.

In altri contesti l'onere della prova della maggiore rappresentatività comparata è

³¹ Per questa particolare notazione cfr. A. BELLAVISTA, *op. cit.*, p. 86.

³² Art. 2697 c.c.

³³ Cfr., *ex plurimis*, A. Catanzaro, 24 settembre 2024, n. 1065.

stato talvolta addossato ai lavoratori³⁴ o agli enti previdenziali³⁵.

Con riguardo alle società cooperative, secondo la Cassazione, “spetta alla cooperativa datrice di lavoro dimostrare che il trattamento economico accordato non è inferiore a quello riconosciuto dal contratto collettivo stipulato dall'associazione maggiormente rappresentativa, offrendo, altresì, la prova della maggiore rappresentatività dell'organizzazione sindacale stipulante”³⁶.

Quest'ultima posizione è assolutamente replicabile anche con riferimento alle catene di appalti e, del resto, risulta coerente con la ripartizione degli oneri probatori in materia di obbligazioni, in quanto il mancato riconoscimento del “trattamento complessivamente non inferiore” costituisce un inadempimento del datore di lavoro tenuto a corrisponderlo.

In conclusione, sarà il datore di lavoro a doversi ritenere onerato di dimostrare tanto il carattere “complessivamente non inferiore” del trattamento riconosciuto rispetto a quello previsto dal contratto collettivo parametro, quanto la maggiore rappresentatività comparata delle associazioni stipulanti e, infine, la stretta connessione con l'attività oggetto dell'appalto³⁷.

Questa considerazione, anche se non consente di risolvere i problemi interpretativi ed applicativi di cui si è dato cenno, seppur sinteticamente, nelle pagine che precedono, aiuta quantomeno a stemperare i rischi che l'obiettivo, pur meritorio, dell'art. 29, comma 1-*bis*, del d.lgs. n. 276/2003, rimanga solo sulla carta, senza tradursi in una tutela effettiva dei lavoratori.

9. Conclusioni

L'introduzione dell'art. 29, comma 1-*bis*, del d.lgs. n. 276/2003 rappresenta un tentativo ambizioso di ricondurre a sistema le dinamiche concorrenziali negli appalti privati in modo che non si traducano, come frequentemente accade, in una mera corsa al risparmio sui costi del lavoro.

³⁴ Cfr., con riferimento alla contrattazione di prossimità, Trib. Napoli 12 maggio 2020, criticata da A. PRETEROTI, *op. cit.*, p. 8. Secondo l'A. “Al contrario, si deve ritenere che proprio la sigla sindacale o il datore di lavoro resistente, per avvalersi delle prerogative della specifica intesa, debbano dimostrare la presenza di ogni elemento necessario della medesima, compreso il grado di rappresentatività dei sindacati stipulanti”.

³⁵ Trib. Trapani 7 aprile 2025, n. 392; Trib. Isernia 17 luglio 2024, n. 113.

³⁶ Cass. 6 dicembre 2022, n. 35796. Con particolare riferimento alle cooperative cfr. S. BELLOMO, *Determinazione giudiziale della retribuzione e individuazione del contratto collettivo-parametro tra art. 36 Cost. e normativa speciale applicabile ai soci lavoratori di cooperative*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2020, II, p. 28.

³⁷ Cfr. anche F. SCARPELLI, *op. cit.*, p. 1380.

Se l'obiettivo di arginare il fenomeno del *dumping* o dello *shopping* contrattuale appare senz'altro meritevole di implementazione, l'analisi condotta evidenzia come il legislatore abbia optato per una soluzione normativa che, pur ispirata a principi condivisibili, presenta criticità strutturali che rischiano di comprometterne l'efficacia operativa.

La scelta di ancorare la tutela dei lavoratori a parametri di difficile determinazione - dalla maggiore rappresentatività comparata sul piano nazionale, al trattamento economico, ma soprattutto normativo, "complessivamente non inferiore", passando alla stretta connessione settoriale - mal si adatta alla frammentazione del panorama contrattuale contemporaneo. Il rischio concreto è che la norma, anziché costituire un presidio effettivo contro le pratiche elusive a vantaggio dei lavoratori, si trasformi in un ulteriore elemento di incertezza per gli operatori economici, con conseguente aggravio dei costi di transazione e possibili effetti distorsivi sulla concorrenza.

Particolarmente pesante per le imprese appare la gestione degli oneri probatori, che ricadono interamente sul datore di lavoro chiamato a dimostrare la conformità del trattamento applicato ai parametri normativi,

Tale impostazione, pur coerente con i principi generali in materia di obbligazioni e attenta a quella che dovrebbe essere la funzione del diritto del lavoro, rischia di aggravare paradossalmente quelle imprese che intendano operare nel rispetto delle regole, posto che l'incertezza penalizza più queste ultime rispetto a quelle che operano sistematicamente in spregio delle regole ricorrendo sistematicamente a pratiche elusive.

E questo soprattutto quando, in certi settori, le stesse associazioni ritenute *de plano* comparativamente più rappresentative si fanno concorrenza al ribasso stipulando contratti collettivi con ambiti di applicazione in parte sovrapponibili.

La vera sfida per l'interprete e per gli operatori del diritto sarà quella di sviluppare criteri applicativi che, pur nel rispetto della lettera della norma, ne valorizzino la *ratio* sostanziale di tutela dei lavoratori, almeno fino a quando un mutamento di contesto normativo non realizzi quella *ratio* in modo più chiaro ed immediato.

Sarebbe, infatti, certamente più semplice prevedere una volta per tutte un principio di parità di trattamento contrattuale tra i dipendenti dell'appaltante e quelli dell'appaltatore e dei subappaltatori³⁸, misura, questa, che porrebbe probabilmente fine a tutti i fenomeni elusivi e riporterebbe la valutazione di convenienza dell'appalto a parametri di efficienza organizzativa piuttosto che di mero

³⁸ Ha il coraggio di proporre questa soluzione A. BELLAVISTA, *op. cit.*, p. 84.

sfruttamento della forza lavoro.

Certamente, questa soluzione sposterebbe l'attuale punto di equilibrio tra libertà di impresa e tutela della dignità della persona che lavora, fondamento costituzionale dell'intero sistema, a detta di molti troppo verso quest'ultima.

Chi scrive, tuttavia, condivide la posizione dottrinale che vede nella dignità della persona che lavora un valore che non può essere oggetto di contemperamento perché sovraordinato, proprio in forza dell'art. 41, comma 2, Cost, alla libertà di iniziativa economica³⁹.

³⁹ Cfr. G. SANTORO-PASSARELLI, *Solidarietà, precarietà del lavoro e dignità del lavoratore*, in ID., *Realtà e forma nel diritto del lavoro*, Giappichelli, Torino, Tomo IV, 2022, p. 297.

LA TECNICA DELLA RESPONSABILITÀ SOLIDALE

*The Technique of Joint and Several Liability*¹

BEATRICE ROSSILLI

Assegnista di ricerca in diritto del lavoro della Sapienza Università di Roma

Abstract [It]: Il saggio analizza la responsabilità solidale quale tecnica di tutela del lavoro nelle trasformazioni dell'organizzazione produttiva contemporanea, caratterizzate da frammentazione dei processi produttivi e dissociazione datoriale. L'indagine ricostruisce l'evoluzione normativa e giurisprudenziale dell'istituto, evidenziandone la progressiva estensione oltre le ipotesi tipiche di appalto e somministrazione fino ai contratti commerciali atipici, ai gruppi di imprese e alle reti d'impresa. Particolare attenzione è dedicata alla pluralità delle funzioni assolte dalla solidarietà, che assume una valenza garantistica, correttiva e preventiva a seconda del contesto organizzativo considerato. Il contributo mette in luce come la responsabilità solidale rappresenti oggi uno strumento centrale per governare i fenomeni di lavoro indiretto e contrastare i rischi di dispersione delle tutele nelle organizzazioni produttive complesse.

Abstract [En]: *The essay examines joint and several liability as a labour protection mechanism within the transformations of contemporary productive organization, characterized by fragmented production processes and employer dissociation. The analysis reconstructs the regulatory and judicial evolution of the institute, highlighting its progressive extension beyond the traditional areas of subcontracting and temporary agency work to atypical commercial contracts, corporate groups, and business networks. Particular attention is devoted to the plurality of functions performed by joint liability, which may assume a protective, corrective, or preventive role depending on the organizational context involved. The essay argues that joint and several liability has become a central instrument for governing indirect labour arrangements and preventing the dispersion of labour protections within complex productive organizations.*

Parole chiave: Responsabilità solidale, Lavoro indiretto, Decentramento produttivo, Codatorialità, Reti di imprese

Keywords: Joint and several liability, Indirect labour, Productive decentralization, Co-employment, Business networks

SOMMARIO: 1. La responsabilità solidale come tecnica di tutela a funzione variabile

¹ Il saggio è stato sviluppato nell'ambito del progetto di ricerca PRIN 2022 - *NetWork-Business networks and employment support* (Coordinatore nazionale: prof. Ilario Alvino, coordinatore dell'unità dell'Università di Bergamo: prof. Lucio Imberti).

e l'estensione applicativa operata dal legislatore e dalla giurisprudenza - **1.1.** La responsabilità solidale nelle ipotesi tipiche di decentramento produttivo e dissociazione datoriale: appalto e somministrazione - **1.2.** L'estensione giurisprudenziale della responsabilità solidale e il problema dei suoi confini applicativi - **2.** La responsabilità solidale nei contratti commerciali atipici: tra apertura applicativa e incertezza interpretativa- **3.** La responsabilità solidale nella codatorialità nei gruppi di imprese - **4.** La responsabilità solidale nel contratto di rete tra plurisoggettività datoriale e assetto organizzativo - **5.** Dalla funzione garantistica alla funzione preventiva: la responsabilità solidale connessa alle nuove prospettive di responsabilità dell'impresa.

1. La responsabilità solidale come tecnica di tutela a funzione variabile e l'estensione applicativa operata dal legislatore e dalla giurisprudenza

Le trasformazioni delle modalità di organizzazione dell'attività produttiva, segnate dalla progressiva frammentazione dei cicli e dalla loro ricomposizione in filiere - talora anche di dimensione globale - fondate sulla cooperazione stabile tra imprese giuridicamente distinte, hanno profondamente inciso sulle tecniche di tutela del lavoro.

Il decentramento produttivo e la dissociazione tra titolarità formale del rapporto di lavoro ed effettivo utilizzo della prestazione hanno reso strutturale il ricorso a modelli di lavoro indiretto.

In questo scenario, l'ordinamento ha progressivamente valorizzato la responsabilità solidale quale strumento di riequilibrio idoneo a rafforzare la posizione creditoria del lavoratore a fronte della pluralità di soggetti coinvolti nel processo produttivo.

Essa si configura, in una prima prospettiva, come una tecnica rimediabile volta a contrastare i rischi di dispersione delle tutele connessi ai fenomeni di esternalizzazione e integrazione contrattuale tra imprese.

Già a partire dalla l. n. 1369 del 23 ottobre 1960² i dipendenti dell'appaltatore risultavano tutelati mediante la previsione di una responsabilità solidale fra committente e appaltatore in relazione ai trattamenti retributivi e normativi³.

² Legge rubricata «Divieto di intermediazione ed imposizione nelle prestazioni di lavoro e nuova disciplina dell'impiego di mano d'opera negli appalti di opere e di servizi».

³ Cfr. O. MAZZOTTA, *Rapporti interpositori e contratto di lavoro*, Giuffrè, Milano, 1979, p. 463 e ss.; G. BRANCA, *Osservazioni sulla solidarietà del committente per le obbligazioni di cui all'art. 3 della l. 23 ottobre 1960, n. 1369*, in *Bollettino della Scuola di Perfezionamento dell'Università di Trieste*, 1964, n. 1, p. 2 e ss., E. VILLA, *La responsabilità solidale come*

Tuttavia, la riflessione sull'estensione delle responsabilità e delle obbligazioni proprie del datore di lavoro a soggetti terzi rispetto al contratto di lavoro ha conosciuto un significativo sviluppo con l'introduzione, a partire dal d.lgs n. 276/2003, di nuovi istituti caratterizzati da una dissociazione della figura datoriale e dal conseguente coinvolgimento, nell'esercizio dei poteri datoriali tipici, di soggetti diversi dal datore di lavoro formale⁴.

Si è così affermato un modello di tutela fondato sull'individuazione di una pluralità di soggetti responsabili e sulla distribuzione tra questi dei crediti da lavoro, quale risposta alla possibilità per un'impresa di trarre un vantaggio indiretto dalla prestazione resa da lavoratori formalmente alle dipendenze di altri soggetti imprenditoriali.

Come si avrà modo di approfondire nel corso della trattazione, la responsabilità solidale non esprime una funzione unitaria, ma si modula in relazione ai diversi contesti organizzativi nei quali opera.

Nei modelli tipici - e, secondo i più recenti orientamenti giurisprudenziali, anche in talune ipotesi atipiche - essa si configura quale tecnica preventiva di garanzia del credito, affiancando al datore di lavoro formale un ulteriore soggetto obbligato.

Nelle ipotesi di codatorialità, invece - sia quando essa venga accertata *ex post* nell'ambito dei gruppi di imprese, sia quando sia prevista *ex ante* nei contratti di rete - la responsabilità solidale assume i tratti di un effetto strutturale della co-imputazione del rapporto di lavoro a una pluralità di datori, non esaurendosi in una funzione meramente garantistica, ma esprimendo la dimensione plurisoggettiva del rapporto.

Nel tempo, il regime della responsabilità solidale ha visto progressivamente ampliare il proprio ambito applicativo, tanto per effetto dell'elaborazione

tecnica di tutela del lavoratore, BUP, Bologna, 2017, p. 55.

⁴ Cfr. I. ALVINO, *Datore di lavoro*, voce dell'*Enciclopedia del diritto*, I tematici, *Contratto di lavoro*, VI Volume, 2023, p. 476, ove l'A. afferma che l'unitarietà della figura del datore di lavoro (...) è stata (...) posta in crisi non solo dalle trasformazioni che hanno interessato l'economia e i processi produttivi, ma anche dall'evoluzione normativa, tanto dell'ordinamento nazionale quanto quello euro-unitario. Vd. anche M. ESPOSITO, *La Cassazione disegna i confini (mobili) dell'impresa: nuove e vecchie frontiere della dissociazione datoriale*, in *Giornale dir. lav. e relazioni ind.*, 2016, n. 152, p. 750 e ss.

giurisprudenziale - costituzionale⁵ e di legittimità⁶ - quanto per intervento del legislatore.

Essa, peraltro, non costituisce una tecnica di tutela di esclusivo appannaggio dei lavoratori coinvolti nell'esecuzione di un contratto di appalto, essendo una garanzia espressamente prevista anche in altri contesti, quali il trasferimento d'azienda *ex art.* 2112 c.c.⁷ e la somministrazione di lavoro⁸.

In tali ipotesi, tuttavia, la solidarietà si inserisce come elemento strutturalmente integrato nel singolo istituto, coerentemente con le sue specifiche finalità: nel primo caso, a presidio della continuità del rapporto; nel secondo, quale strumento di governo della dissociazione datoriale legittima.

Non opera, pertanto, quale mera estensione soggettiva del lato passivo dell'obbligazione, come avviene invece nell'appalto, ove il committente non viene (e non deve essere) coinvolto nelle vicende che riguardano il rapporto monodatoriale tra appaltatore e i suoi lavoratori restando estraneo all'esercizio delle prerogative datoriali.

Tuttavia, l'operazione compiuta dal legislatore e - sul piano interpretativo - dalla giurisprudenza, è molto diversa, poiché l'ampliamento del campo di applicazione della responsabilità solidale non si è fondato sull'introduzione di nuove disposizioni ma, piuttosto, sull'estensione applicativa dell'art. 29 comma 2 del d.lgs n. 276/2003.

Si avrà modo di approfondire, nel prosieguo, il ruolo svolto dalla giurisprudenza in questo processo di ampliamento dell'ambito applicativo della responsabilità solidale e, soprattutto, di interrogarsi se tale apporto abbia contribuito a chiarire gli orizzonti di operatività dell'istituto o se abbia, al contrario, alimentato nuovi profili di incertezza.

Sul piano normativo, invece, nel voler dare conto di una tendenza espansiva del

⁵ Vd. C. cost. 6 dicembre 2017, n. 254. Tra i vari commenti alla sentenza, si segnalano I. ALVINO, *Appalto, subfornitura, lavoro indiretto: la Corte costituzionale amplia l'ambito di applicazione della responsabilità solidale*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2018, n. 2, p. 237 e ss., A. SITZIA, *Subfornitura e responsabilità solidale: ratio legis e «lavoro indiretto» secondo la Consulta*, in *Lavoro e giur.*, 2018, n. 3, p. 261 ss.; E. VILLA, *La responsabilità solidale: dall'appalto alla subfornitura e oltre*, in *Giust. civ. com.*, 26 giugno 2018. Si rinvia anche a G. LUDOVICO, *La responsabilità solidale oltre il contratto di appalto e subfornitura*, in *Riv. dir. sicurezza soc.*, 2020, n. 3, p. 497 e ss.

⁶ Cfr. Cass., Sez. IV, 16 ottobre 2024 n. 26881.

⁷ Vd. R. ROMEI, *Il rapporto di lavoro nel trasferimento dell'azienda*, Giuffrè, Milano, 2021, spec. p. 224 e ss., M. DEL CONTE, *Assetti produttivi, organizzazione d'impresa, procedure di controllo sindacale. Rimodulazione degli assetti produttivi tra libertà di organizzazione dell'impresa e tutele dei lavoratori*, in *Dir. rel. ind.*, 2006, n. 2, p. 311, V. SPEZIALE, *Appalti e trasferimento d'azienda*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona.it"*, 2006, n. 41, p. 11.

⁸ Cfr. art. 35, comma 2, d.lgs n. 81 del 15 giugno 2015.

regime solidaristico *ex art. 29 comma 2*, devono richiamarsi le modifiche introdotte ad opera del d.l. n. 19 del 2 marzo 2024, convertito con la legge n. 56 del 29 aprile 2024.

Con l'art. 29, comma 2, lett. b), il d.l. n. 19 del 2024 ha integrato l'art. 29 comma 2 del d.lgs n. 276/2003 stabilendo, dopo il secondo periodo, che tale disposizione si applica “anche nelle ipotesi dell'utilizzatore che ricorra alla somministrazione di prestatori di lavoro nei casi di cui all'art. 18 comma 2, nonché ai casi di appalto e di distacco di cui all'art. 18, comma 5-*bis*”.

Attualmente, pertanto, rientrano nel campo di applicazione dell'art. 29 comma 2 anche *i*) le ipotesi di somministrazione irregolare; *ii*) le ipotesi di appalto illecito; *iii*) le ipotesi di distacco illecito.

Ciò significa che il legislatore del 2024 nel potenziare l'ambito applicativo della disposizione, ne ha al contempo ridefinito la *ratio*, estendendone l'operatività tanto al lavoro indiretto lecito quanto a quello patologico.

In tale prospettiva, la responsabilità solidale non si esaurisce più in una funzione preventiva di garanzia del credito del lavoratore, ma si arricchisce di una ulteriore dimensione, che può essere qualificata in termini correttivi.

Si prenda ad esempio il caso di un appalto illecito ove si registri un'ipotesi di interposizione di manodopera: quale reazione sanzionatoria dell'ordinamento, il rapporto di lavoro verrà imputato in capo al committente (interponente). In questo contesto, la responsabilità solidale prevista dall'art. 29 comma 2, nella sua formulazione vigente, contribuisce a rafforzare la tutela del lavoratore, impedendo che l'illegittima dissociazione della figura datoriale si traduca in una compressione delle garanzie.

Nel lavoro indiretto patologico, pertanto, la solidarietà oggi interviene per *correggere* l'effetto destabilizzante dell'illecito sul piano della tutela creditoria e neutralizzare il rischio che l'irregolarità riduca le garanzie dei lavoratori.

L'estensione del 2024, inoltre, fa sì che la responsabilità solidale si affianchi - e, pertanto, non si sostituisca - alla riqualificazione, strumento di rafforzamento della reazione ordinamentale: non solo viene ripristinata la corretta imputazione del rapporto di lavoro, ma si amplia anche la garanzia patrimoniale, attraverso il coinvolgimento dei soggetti che hanno partecipato all'operazione.

Sul piano obbligatorio, la responsabilità solidale, da un lato, continua a governare le ipotesi lecite di decentramento produttivo e dissociazione datoriale; dall'altro, nelle fattispecie patologiche, assume una funzione correttiva, rafforzando la tutela del lavoratore ed estendendo la corresponsabilità ai soggetti coinvolti, così da evitare che l'illiceità dell'assetto organizzativo si traduca, paradossalmente, in una compressione delle garanzie.

1.1. La responsabilità solidale nelle ipotesi tipiche di decentramento produttivo e dissociazione datoriale: appalto e somministrazione

Riconducendo la trattazione sull'analisi dei modelli leciti e tipici di integrazione inter-imprenditoriali, si intende di seguito osservare la tecnica di tutela della responsabilità solidale nelle ipotesi di somministrazione e di appalto, affinché si possa cogliere come la responsabilità solidale si moduli in relazione al diverso modello in cui essa viene presa in considerazione.

Nel contratto di appalto, come accennato nel paragrafo precedente, la tecnica solidaristica (*ex art. 29 comma 2 d.lgs n. 276/2003*) è uno strumento attraverso il quale l'ordinamento *internalizza* il rischio economico del decentramento a fronte del beneficio indiretto che il committente riceve dalla prestazione lavorativa dei dipendenti altrui. La responsabilità solidale è quindi in un certo senso la risposta dell'ordinamento all'operazione di decentramento produttivo, quasi come fosse il *rovescio della medaglia* a fronte della scelta di avviare un'operazione di *outsourcing*.

A ciò va aggiunto che, estendendo il lato passivo dell'obbligazione si rafforza la posizione creditoria del lavoratore, il quale potrà aggredire due (o più, nel caso di lavoratori coinvolti nell'esecuzione di sub-appalti) diversi assetti patrimoniali, rendendo così evidente la funzione garantistica della disposizione.

Se si guarda invece alla tecnica di tutela solidaristica calata nello schema della somministrazione (*ex art. 35 comma 2, d.lgs n. 81/2015*), l'impresa utilizzatrice viene implicata nell'operatività della disposizione non tanto quale corrispettivo di un beneficio indiretto derivante da un'operazione di decentramento produttivo, quanto piuttosto quale effetto della diretta fruizione dell'attività lavorativa prestata da soggetti dipendenti di un soggetto imprenditoriale terzo, l'agenzia.

In questo caso, a differenza di quanto avviene nell'appalto, lo strumento viene impiegato in un'ottica di responsabilizzazione del soggetto effettivamente titolare del potere di eterodirezione, che sebbene si ponga al di fuori del vincolo di subordinazione, tuttavia, acquisisce con ciò la posizione di datore di lavoro sostanziale potendo eterodirigere e controllare i lavoratori somministrati.

La responsabilità solidale nella somministrazione, pertanto, certamente conserva la funzione garantistica a vantaggio dei lavoratori, già presente nel contratto di appalto.

Anzi su questo piano, in ordine ai trattamenti economici corrisposti ai lavoratori, si registra un maggior grado di tutela proprio nella somministrazione, poiché come noto vige l'ordinario termine di prescrizione dei crediti da lavoro, mentre,

nell'appalto, l'azione nei confronti del committente in regime di responsabilità solidale è soggetta al limite di due anni dalla cessazione dell'appalto.

Tuttavia, nella somministrazione è ragionevole sostenere che la funzione garantistica della tutela creditoria si ponga in secondo piano rispetto a quella di *governo* e di *equilibrio* della dissociazione legittima tra titolarità formale del rapporto di lavoro ed esercizio del potere direttivo, tra datore di lavoro formale e datore di lavoro sostanziale.

La responsabilità solidale non ha qui, pertanto, una valenza compensativa a fronte di un beneficio economico di cui si è goduto ma è coerente con la struttura trilaterale che caratterizza la somministrazione ove chi utilizza *direttamente* il lavoro altrui deve essere responsabilizzato.

Sia con l'art. 29 comma 2 d.lgs n. 276/2003 che con l'art. 35 comma 2 d.lgs n. 81/2015, quindi, si giunge in ogni caso ad una maggiore garanzia a favore dei lavoratori, ma ciò che può ritenersi differente tra i due modelli è la motivazione posta a base della scelta, da parte dell'ordinamento, di imporre in entrambi i casi lo strumento solidaristico.

Tale discriminazione mostra la capacità della responsabilità solidale di adattarsi a seconda della diversa morfologia del modello organizzativo imprenditoriale adottato dall'impresa e, come si vedrà anche in seguito, di come essa venga plasmata in modo differente in relazione alle peculiarità dei singoli rapporti considerati.

1.2. L'estensione giurisprudenziale della responsabilità solidale e il problema dei suoi confini applicativi

Come accennato, un ruolo particolarmente incisivo nella tendenza espansiva dello strumento della responsabilità solidale è stato svolto - unitamente al legislatore⁹ - dalla giurisprudenza, che ne ha progressivamente ampliato i confini

⁹ Si pensi alla responsabilità solidale prevista espressamente dal legislatore nell'ambito della disciplina del contratto di trasporto. Ove venissero stipulati contratti tipici diversi dall'appalto, non si riteneva applicabile l'art. 29 comma 2 del d.lgs n. 276/2003, sebbene il vettore svolgesse una prestazione di fare e il committente traesse dall'attività dei lavoratori del primo un'utilità indiretta. Coticché, per non lasciare questi lavoratori privi di tutela, il legislatore introdusse l'art. 83-bis, del d.l. n. 113/2008, conv. in l. n. 133/2008, come modificato dall'art. 1 commi 247 e 248, l. n. 190/2014, alla luce del quale «il committente è obbligato in solido con il vettore, nonché con ciascuno degli eventuali sub-vettori, entro il limite di un anno dalla cessazione del contratto di trasporto, a corrispondere ai lavoratori i trattamenti retributivi, nonché i contributi previdenziali e i premi assicurativi agli enti competenti, dovuti limitatamente alle prestazioni ricevute nel corso della durata del contratto di trasporto». Sebbene con il contratto di trasporto merci si realizzi un'operazione economica del tutto assimilabile a quella posta in essere con l'appalto, il legislatore ha definito una

applicativi. In questo processo di graduale attrazione dei fenomeni di decentramento produttivo o, più genericamente, dei rapporti di integrazione inter-imprenditoriale nell'orbita dello strumento solidaristico, un momento di snodo è rappresentato dalla sentenza n. 254 del 2017 della Corte costituzionale¹⁰.

Come noto, in quell'occasione il giudice costituzionale si è dovuto pronunciare sulla conformità dell'art. 29 comma 2 del d.lgs n. 276/2003 agli artt. 3 e 36 Cost., stante l'assenza di un espresso riferimento in cui venisse esteso anche al contratto di subfornitura¹¹ la garanzia della responsabilità solidale.

È proprio con tale pronuncia che il dibattito dottrinale e giurisprudenziale sulla questione afferente all'esatta individuazione dei confini di applicazione della norma è giunto ad un punto cruciale, poiché la Consulta ha dichiarato infondata la questione sollevata dal giudice remittente riconoscendo la piena applicabilità della responsabilità solidale al contratto di subfornitura.

La pronuncia suggerisce una duplice linea di analisi: *i*) l'esame dell'argomentazione logico giuridica seguita dalla Corte costituzionale e delle ragioni poste a fondamento della decisione e *ii*) la valutazione delle conseguenze interpretative che ne derivano.

Come si avrà modo di evidenziare nel prossimo paragrafo, la sentenza ha infatti avuto delle ricadute sistematiche importanti sul piano giurisprudenziale e può essere considerata una prima significativa apertura verso l'ammissibilità dell'operatività dei meccanismi di responsabilità solidale anche in aree diverse da quelle espressamente contemplate dal legislatore, nelle quali si riscontrino comunque istanze di tutela analoghe a quelle proprie, ad esempio, del modello dell'appalto.

Per quanto riguarda l'*iter*, la Consulta ha ritenuto applicabile in via analogica il secondo comma dell'art. 29 comma 2 al rapporto di subfornitura: in dottrina, la decisione ha destato diverse perplessità¹²soprattutto perché il ricorso all'applicazione

norma *ad hoc* per tutelare i dipendenti dei trasportatori e dei subtrasportatori. In dottrina, cfr. *ex multis* G. GAMBERINI-D. VENTURI, *La responsabilità solidale nel settore dei trasporti: commento alla circolare del Ministero del lavoro n. 17/2012*, in *Dir. rel. ind.*, 2012, p. 859 e ss., M. MOLLO, *Art. 29 comma 2, d.lgs. n. 276/2003 e contratto di trasporto: una deroga discutibile*, in *Arg. dir. lav.*, 2015, n. 1, p. 115, V. FERRANTE-M. BRICCHI, *Solidarietà e responsabilità del committente nella disciplina dell'appalto alla luce della più recente giurisprudenza*, in *Riv. giur. lav.*, 2012, n. 1, p. 484.

¹⁰ Per i riferimenti dottrinali ai commentatori della sentenza, si veda la nota 4.

¹¹ Vd. la legge n. 192 del 18 giugno 1998.

¹² A. SITZIA, *Subfornitura e responsabilità solidale*, cit.; M. DEL FRATE, *La Corte costituzionale sull'applicabilità della responsabilità solidale alla subfornitura: condivisibile il risultato ma non il metodo*, in *Dir. rel. ind.*, 2018, n. 2, p. 611 e ss. In senso favorevole, E. VILLA, *La responsabilità solidale: dall'appalto alla subfornitura e oltre*, in *Giust. civ. com.*,

analogica della norma è stato letto come una vera e propria forzatura sistematica stante l'impossibilità di estendere l'applicazione delle disposizioni di carattere speciale.

Nel ragionamento del giudice costituzionale, tuttavia, l'art. 29 doveva essere considerato speciale rispetto all'ordinaria disciplina della responsabilità civile, ma non tale "se riferito all'ambito, pur distinto, ma comunque omogeneo in termini di *lavoro indiretto*, dei rapporti di subfornitura"¹³.

Per la Consulta, la *ratio* stessa della responsabilità solidale del committente non consentiva di escludere la tutela dei dipendenti del subfornitore, i quali - al pari dei lavoratori dell'appaltatore o del subappaltatore - risultano coinvolti in un'operazione di decentramento produttivo.

Una diversa soluzione avrebbe determinato un'ingiustificata disparità di trattamento.

Senza voler pronunciarsi sull'opportunità dell'utilizzo del rimedio analogico, rileva piuttosto evidenziare quale fosse il vero obiettivo del giudice costituzionale poiché tale considerazione è strumentale a valutare gli effetti che tale pronuncia ha avuto sul piano interpretativo.

Con la sentenza n. 254 del 2017 la Corte costituzionale voleva far emergere un'incoerenza nel sistema interpretando l'art. 29 comma 2 quale espressione di una tecnica di tutela riferibile non esclusivamente all'appalto - quindi applicabile solo eccezionalmente a tale schema contrattuale - ma al lavoro indiretto più generalmente inteso.

Senonché, respingendo la questione di legittimità costituzionale, la Corte non ha inteso configurare la responsabilità solidale quale principio generale suscettibile di applicazione estensiva, imponendone un'estensione generalizzata, ma ha piuttosto voluto proporre al legislatore un'operazione interpretativa che avesse una coerenza sistematica.

Quali sono state le conseguenze interpretative che sono mosse da tale pronuncia?

Il nodo problematico insiste soprattutto attorno al parametro individuato nella sentenza per tracciare il limite dell'applicazione analogica della responsabilità solidale, vale a dire, il lavoro indiretto.

Si tratta, come noto, di una nozione priva di un espresso riscontro nel diritto positivo ed elaborata in sede dottrinale¹⁴ per descrivere le ipotesi di decentramento

2018.

¹³ Cfr. punto 5 della motivazione della sentenza C. cost. 6 dicembre 2017, n. 254.

¹⁴ M.T. CARINCI, *Utilizzazione e acquisizione indiretta del lavoro: somministrazione e distacco, appalto e subappalto, trasferimento d'azienda e di ramo*, Giappichelli, Torino, 2013.

produttivo e di dissociazione tra il soggetto titolare del rapporto di lavoro e quello che trae vantaggio dall'attività lavorativa svolta dai dipendenti di un altro imprenditore¹⁵.

Tale parametro, tuttavia, non è di per sé idoneo a selezionare le fattispecie cui applicare la regola solidaristica poiché in qualunque contratto commerciale che preveda il coinvolgimento di lavoratori altrui è idoneo ad avvantaggiare indirettamente l'imprenditore che lo concluda¹⁶.

Risulta, pertanto, arduo ricavare da un'espressione così generica e priva di riscontri normativi gli elementi utili a identificare in modo chiaro e preciso i confini applicativi della solidarietà alla luce dell'orientamento emerso nella pronuncia.

Deve certamente escludersi l'applicazione del regime di responsabilità solidale previsto per l'appalto nelle fattispecie per le quali il legislatore abbia già introdotto una disciplina speciale, riconoscendo espressamente una forma di corresponsabilità sul piano obbligatorio tra le imprese parti di un contratto commerciale dal quale derivi un vantaggio, anche indiretto, in favore di uno degli imprenditori in ragione dell'attività svolta dai dipendenti dell'altro¹⁷.

Come si vedrà, in un certo senso, la giurisprudenza di legittimità ha provato a mettersi in dialogo con la sentenza della Corte costituzionale n. 254 del 2017 cercando di definire un metodo o, quantomeno, dei parametri per selezionare tutti quei rapporti negoziali aventi natura commerciale, scevri di un'espressa disciplina legale dei crediti dei lavoratori, nei quali debba riconoscersi una corresponsabilità dell'imprenditore che abbia fatto ricorso a meccanismi di decentramento produttivo o di dissociazione datoriale.

¹⁵ Come afferma la Corte Costituzionale nella citata pronuncia: «ciò in quanto la *ratio* dell'introduzione della responsabilità solidale del committente - che è quella di evitare il rischio che i meccanismi di decentramento, e di dissociazione fra titolarità del *contratto di lavoro* e utilizzazione della prestazione, vadano a danno dei lavoratori utilizzati nell'esecuzione del contratto commerciale - non giustifica una esclusione (che si porrebbe, altrimenti, in contrasto con il precetto dell'art. 3 Cost.) della predisposta garanzia nei confronti dei dipendenti del subfornitore, atteso che la tutela del soggetto che assicura una attività lavorativa indiretta non può non estendersi a tutti i livelli del decentramento.» Cfr. punto 5 della motivazione della sentenza Corte cost. 6 dicembre 2017, n. 254, penultimo capoverso.

¹⁶ Lo spiega bene I. ALVINO, *Appalto, subfornitura*, cit., spec. p. 248.

¹⁷ L'applicazione dell'art. 29, d.lgs n. 276/2003 deve perciò escludersi, ad esempio, per i contratti di trasporto e subtrasporto, o nei casi di distacco transnazionale ex art. 4, comma 4, d.lgs 17 luglio 2016, n. 136. Per un inquadramento delle diverse ipotesi di solidarietà, cfr. D. GAROFALO, *Lavoro, impresa e trasformazioni organizzative*, in AA.VV., *Frammentazione organizzativa e lavoro: rapporti individuali e collettivi*. Atti delle Giornate di studio di diritto del lavoro, *Cassino, 18-19 maggio 2017*, Giuffrè, Milano, 2018, p. 66 e ss.

Ogni valutazione in ordine all'opportunità del metodo adottato, nonché alle significative ricadute in termini di incertezza interpretativa, è rinviata al prossimo paragrafo.

Va detto, però, che tale sentenza ha registrato effetti anche sul piano delle fonti amministrative.

Con la circolare n. 6 del 29 marzo 2018, l'Ispettorato nazionale del lavoro ha riconosciuto che il principio tracciato dalla Corte costituzionale¹⁸ potesse rispondere alle esigenze di tutela emerse nell'ambito dei rapporti tra i consorzi e le società consorziate¹⁹ e nei casi di distacco *ex art.* 30 d.lgs n. 276/2003.

Tuttavia, sebbene il distacco realizzi uno schema giuridico in un certo senso avvicicabile a quello della somministrazione (si ha la dissociazione tra il formale titolare del rapporto di lavoro e chi utilizza la prestazione lavorativa per rispondere ad esigenze temporanee e per soddisfare un interesse non meramente economico del distaccante²⁰), permane l'unicità del rapporto di lavoro in capo al distaccante²¹.

Stante la parziale somiglianza con la somministrazione, il legislatore avrebbe potuto espressamente prevedere l'operatività di una responsabilità solidale tra distaccante e distaccatario per le prestazioni lavorative rese durante l'arco temporaneo ma, ai sensi dell'art. 30 comma 2 del d.lgs n. 276/2003 "il datore di lavoro rimane responsabile del trattamento economico e normativo a favore del lavoratore". Il principio espresso nella circolare dell'INL, tra l'altro, non sembra essere stato accolto in giurisprudenza²² sebbene, va segnalato, non è stato possibile rinvenire molte pronunce sul punto.

L'inapplicabilità dello strumento solidaristico al distacco si pone, d'altronde, in

¹⁸ Si segnala, inoltre, che con la circolare n. 7/2018, l'INL ha, a fronte della sentenza n. 254/2017, chiaramente riconosciuto la sussistenza di un «principio generale della responsabilità solidale di cui all'art. 29, comma 2, d.lgs n. 276/2003».

¹⁹ Per l'inquadramento normativo dei rapporti consortili, anche con riferimento alle imprese consorziate, v. artt. 2602 ss. c.c. e 2615-ter c.c.

²⁰ A. PERULLI, *Contratto di rete, distacco, codatorialità, assunzioni in agricoltura*, in L. FIORILLO-A. PERULLI (a cura di), *La riforma del mercato del lavoro*, Giappichelli, Torino, 2014, p. 468 e ss., dove l'A. sottolinea che nel caso del distacco permane l'unicità del rapporto di lavoro in capo al distaccante, il quale continua ad esercitare il potere direttivo sul lavoratore distaccato. Cfr. anche C. ZOLI, *Articolo 30. Distacco*, in M. PEDRAZZOLI (coordinato da), *Il nuovo mercato del lavoro. D.lgs. 10 settembre 2003, n. 276*, Zanichelli, Bologna, 2004, pp. 329 ss. e M. ESPOSITO, *La fattispecie del distacco e la sua disciplina*, in M. AIMO-D. IZZI (a cura di), *Processi di esternalizzazione e tutela dei lavoratori*, Utet, Torino 2014, p. 603 e ss.

²¹ G. PROIA, *Il distacco*, in G. SANTORO PASSARELLI (a cura di), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale*, Utet giuridica, Torino, 2017, p. 1828.

²² Trib. Forlì, 16 luglio 2024, n. 161; Trib. Pescara, 30 settembre 2021, n. 410.

modo pienamente coerente rispetto al sistema fino ad ora ricostruito. Tale modello organizzativo si colloca in una posizione intermedia tra l'appalto e la somministrazione poiché la dissociazione che si realizza è di natura prevalentemente *logistica* (nell'interesse del distaccante) e non strutturale.

In questo schema intermedio, la responsabilità solidale non trova spazio, non essendo chiamata a svolgere né la funzione garantistica propria dell'appalto, né quella di governo della dissociazione datoriale tipica della somministrazione.

Nel distacco, infatti, la responsabilità solidale riemerge solo quando si manifesti in termini patologici (ai sensi del nuovo art. 29 comma 2 così come modificato dal legislatore del 2024), come un presidio correttivo dell'illecito, e quando vi sia un'espressa norma che lo preveda²³.

2. La responsabilità solidale nei contratti commerciali atipici: tra apertura applicativa e incertezza interpretativa

È opportuno ora spostare l'inquadratura sul piano della contrattazione commerciale atipica, poiché dalle considerazioni svolte nel paragrafo precedente sembra potersi desumere che proprio tale ambito rappresenti il terreno privilegiato di concreta operatività dell'estensione applicativa dell'art. 29, comma 2, d.lgs n. 276/2003, alla luce dell'orientamento espresso dalla Corte costituzionale con la pronuncia del 2017.

L'estensione del regime di responsabilità solidale previsto per l'appalto, infatti, non può operare nelle aree in cui il legislatore abbia già dettato una disciplina speciale in materia di corresponsabilità per i crediti dei lavoratori nelle diverse fattispecie di lavoro indiretto.

Ora, con riferimento ai contratti commerciali atipici, la giurisprudenza ha a lungo mostrato, in materia di responsabilità solidale, un atteggiamento improntato a particolare cautela in virtù del quale, invece di "forzare" un'estensione applicativa della disposizione ha sovente preferito riqualificare in termini di appalto diverse

²³ Si pensi al distacco transnazionale, ove è espressamente prevista una responsabilità solidale, ex art. 4 comma 4, d.lgs. del 17 luglio 2016, n. 136. Più in generale cfr. *ex multis* S. BORELLI-G. ORLANDINI, *Appunti sulla nuova legislazione sociale europea*. La direttiva sul distacco transnazionale e la direttiva sulla trasparenza, in *Questione Giustizia*, 2019, n. 4, p. 54 e ss., spec. p. 6; M. ESPOSITO, *Prestazione transnazionale di servizi e distacco dei lavoratori nel nuovo contesto comunitario*, in *Dir. lav. merc.*, 2006, n. 3, p. 573 e ss.; S. CASSAR, *Il distacco transnazionale intracomunitario*, in *Mass. giur. lav.*, 2019, n. 2, pp. 289-290; A. AVONDOLA, *Recenti evoluzioni normative e giurisprudenziali in materia di distacco transnazionale. «Segnali dal futuro» per la lotta al dumping salariale*, in *Riv. dir. sicurezza soc.*, 2020, n. 1, spec. p. 154.

fattispecie che erano state nominate diversamente dalle parti²⁴.

Il cambio di marcia si registra con la sentenza n. 26881 del 16 ottobre 2024 della Corte di Cassazione ove il Collegio ha pienamente assorbito l'impianto argomentativo espresso dalla Consulta nella sentenza n. 254/2017.

Anzitutto va sottolineato che nella pronuncia emerge chiaramente l'impostazione secondo la quale per l'applicazione della responsabilità solidale non rileva che il contratto venga o meno qualificato come appalto, quanto piuttosto che a fronte di un contratto commerciale vi sia un imprenditore che tragga un vantaggio indiretto dai lavoratori di altri soggetti.

Viene così riaffermato il principio secondo cui negare la garanzia ai lavoratori impiegati nell'esecuzione di contratti commerciali - anche atipici - dai quali un imprenditore tragga un'utilità indiretta, determinerebbe un'irragionevole disparità di trattamento, rispetto ai lavoratori coinvolti nell'esecuzione di un appalto, per i quali trova applicazione l'art. 29, comma 2.

L'asse argomentativo si sposta, dunque, sul terreno del lavoro indiretto, la cui configurazione viene valorizzata quale criterio centrale per l'attivazione del meccanismo solidaristico.

Tuttavia, in quell'occasione la Cassazione - verosimilmente anche in ragione dell'eccessiva indeterminazione della nozione di lavoro indiretto - si spinge oltre, elaborando un criterio selettivo dei rapporti commerciali idonei a fondare l'applicazione della responsabilità solidale.

Al fine di circoscrivere l'ambito applicativo dell'art. 29, comma 2, la Corte individua come elemento dirimente la verifica dell'esistenza di un concreto interesse economico di una parte rispetto all'altra, desumibile dall'analisi dell'assetto negoziale e, in particolare, dalla distribuzione di diritti e obblighi tra le parti.

Qualora da tale esame emerga un apprezzabile squilibrio nel carico contrattuale - tale da determinare una maggiore esposizione al rischio dell'impresa e una situazione di dipendenza economica per uno dei contraenti - è possibile individuare il soggetto che trae il vantaggio prevalente dall'operazione.

In questa prospettiva, l'accertamento di tale interesse non solo consente di qualificare il fenomeno come ipotesi di decentramento o dissociazione produttiva, ma giustifica altresì l'operatività della responsabilità solidale.

La Corte di Cassazione, pur muovendo dal principio generale della solidarietà

²⁴ Cass., Sez. IV, 14 luglio 2015, n. 14670; Corte di App. Brescia 27 maggio 2016, n. 107; Trib. Genova 9 marzo 2016, n. 205; Trib. Milano 27 ottobre 2009; Trib. Bologna 21 gennaio 2015; Trib. Roma 14 luglio 2014, n. 7887; Trib. Milano 29 novembre 2007; Trib. Milano 31 maggio 2011; Trib. Bolzano 13 maggio 2011, n. 179; Trib. Milano 27 ottobre 2009. Più recente v. Trib. Milano 2 maggio 2018, 116.

nelle ipotesi di utilizzazione indiretta della forza lavoro, si sforza così di individuare criteri idonei a selezionare, tra i rapporti commerciali privi di una disciplina legale espressa, quelli nei quali debba riconoscersi una corresponsabilità dell'imprenditore che trae vantaggio dall'operazione.

Al tempo stesso, però, non si limita a recepire l'impostazione della giurisprudenza costituzionale - che qualifica la solidarietà come principio regolatore dei fenomeni di lavoro indiretto - ma si sforza di individuare criteri idonei a selezionare, tra i rapporti di natura commerciale privi di una disciplina legale espressa in materia di crediti dei lavoratori, quelli nei quali debba riconoscersi una corresponsabilità dell'imprenditore che abbia fatto ricorso a un meccanismo di decentramento produttivo o di dissociazione.

In questa prospettiva, la Corte tenta di elaborare un metodo fondato sulla verifica dell'esistenza di un concreto interesse economico di una parte rispetto all'altra.

Tale interesse dovrebbe emergere dall'analisi dell'assetto negoziale e, in particolare, dalla distribuzione di diritti e obblighi tra le parti: la presenza di uno squilibrio significativo nel peso contrattuale - tale da determinare una situazione di dipendenza economica e di maggior esposizione al rischio d'impresa per uno dei contraenti - consentirebbe di individuare il soggetto che trae il vantaggio prevalente dall'operazione e che, per ciò stesso, merita di essere chiamato a rispondere in solido dei crediti di lavoro insieme al datore di lavoro formale.

La regola solidaristica, dunque, secondo questa ricostruzione opererebbe ogniqualvolta l'esame concreto del contratto commerciale riveli un'asimmetria sostanziale nell'allocatione degli obblighi e dei rischi, sintomatica dell'interesse economico che sorregge l'operazione di decentramento o dissociazione.

Bisogna sottolineare, tuttavia, che il contributo della giurisprudenza di legittimità appare, sotto questo profilo, ambivalente. Da un lato, infatti, amplia l'ambito applicativo dell'art. 29, comma 2, consolidando l'idea che la responsabilità solidale costituisca un principio generale nei fenomeni di utilizzazione indiretta del lavoro. Dall'altro lato, tenta di contenere il rischio di un'eccessiva discrezionalità nell'individuazione delle fattispecie rilevanti, fornendo ai giudici di merito parametri valutativi volti a circoscrivere le situazioni di decentramento produttivo che giustificano l'estensione della tutela.

Resta però da accertare se tali criteri siano effettivamente in grado di assolvere alla funzione chiarificatrice loro attribuita. Non risulta pienamente definito, infatti, il contenuto degli indicatori individuati dalla Corte.

Ad esempio, la nozione di dipendenza economica deve essere intesa nel significato tecnico proprio della disciplina della subfornitura o come una più generica situazione di squilibrio contrattuale derivante dall'accettazione di

condizioni imposte dalla controparte?

Oppure, analogamente, il riferimento a un maggior rischio di impresa solleva interrogativi circa la sua effettiva differenziazione rispetto al rischio imprenditoriale che connota ordinariamente qualsiasi attività economica.

Da ultimo, ulteriori incertezze riguardano il rapporto tra questi due criteri: non viene infatti spiegato se essi debbano concorrere cumulativamente alla dimostrazione dell'interesse economico concreto, ovvero, se possano operare in via alternativa.

In definitiva, la Suprema Corte, pur assecondando una significativa dilatazione del campo di applicazione della responsabilità solidale, tende al contempo di arginare il pericolo che la nozione di lavoro indiretto si trasformi in una categoria dai margini applicativi eccessivamente ampi, rimettendo al giudice di merito una verifica puntuale dell'interesse economico sotteso all'operazione di decentramento o dissociazione. Si richiede un accertamento concreto dell'assetto negoziale quale presupposto per l'attivazione del meccanismo solidaristico.

3. La responsabilità solidale nella codatorialità nei gruppi di imprese

Sebbene il legislatore abbia circoscritto la codatorialità entro categorie tipiche e ben definite, la giurisprudenza ha progressivamente adottato un'impostazione più ampia, superando i limiti tracciati.

Lo scenario in cui la teoria della codatorialità atipica ha avuto modo di affermarsi è l'impresa di gruppo²⁵ dove, va ribadito, la codatorialità non assurge al rango di fattispecie regolata dall'ordinamento ma rappresenta una tecnica di tutela elaborata dalla dottrina e dalla giurisprudenza volta a colmare il divario tra l'assetto formale del rapporto di lavoro e la sua concreta utilizzazione congiunta da parte di più soggetti datoriali.

In un primo momento, la giurisprudenza ha affrontato il tema con riferimento alle ipotesi in cui i gruppi di imprese risultavano costituiti in modo artificioso e

²⁵ È, anzi, proprio nel terreno dei gruppi di imprese che il dibattito sulla codatorialità ha avuto origine. Cfr. G. DE SIMONE, *Titolarità dei rapporti di lavoro e regole di trasparenza. Interposizione, imprese di gruppo, lavoro interinale*, Franco Angeli, Milano, 1995, p. 276 e ss.; A. MARESCA, *Disposizioni in materia di gruppi di impresa e trasferimento d'azienda. Articolo 31. Gruppi di impresa*, in M. PEDRAZZOLI (coordinato da), *Il nuovo mercato del lavoro. D.LGS. 10 settembre 2003, n. 276*, Zanichelli, Bologna, 2004, p. 345 e ss.; R. SCOGNAMIGLIO, *I gruppi di imprese nella recente legislazione «in materia di occupazione del lavoro»*, in Riv. dir. impr., 2006, p. 493 ss; E. RAIMONDI, *Il datore di lavoro nei gruppi imprenditoriali*, in *Giornale dir. lav. e relazioni ind.*, 2012, p. 298.

strumentale, al fine di eludere norme inderogabili del diritto del lavoro²⁶.

In tale prospettiva, la codatorialità veniva configurata prevalentemente come rimedio volto a contrastare fenomeni abusivi, piuttosto che come categoria generale di imputazione del rapporto di lavoro.

Successivamente, l'elaborazione giurisprudenziale ha progressivamente ampliato l'orizzonte applicativo dell'istituto, riconoscendone la rilevanza anche in contesti organizzativi di gruppo genuini²⁷.

In particolare, gli orientamenti più recenti hanno affermato con maggiore nettezza la possibilità che un rapporto di lavoro possa presentare una pluralità di datori²⁸, ravvisando la codatorialità nei casi in cui il lavoratore, pur formalmente inserito nell'organizzazione del datore di lavoro contrattuale, svolga la propria attività a favore di più società del gruppo, le quali assumono la qualità di codatori in ragione dell'esercizio, anche congiunto, dei poteri tipici del datore di lavoro.

Ai fini dell'analisi che si intende svolgere può prescindersi da una preliminare individuazione degli indicatori elaborati dalla giurisprudenza per accertare il concreto realizzarsi della codatorialità nei gruppi di imprese, siano essi genuini o fraudolenti.

Le pronunce sul punto²⁹ appaiono infatti concordi nel ritenere che, una volta accertata la codatorialità, sussista una responsabilità solidale tra gli imprenditori del gruppo che abbiano beneficiato dell'attività lavorativa del soggetto formalmente alle dipendenze di una sola delle società appartenenti al gruppo.

Quando si verifica una situazione di codatorialità, infatti, la conseguenza è sempre il sorgere di obbligazioni soggettivamente complesse e, pertanto, trova applicazione la disciplina delle obbligazioni solidali.

²⁶ La giurisprudenza più risalente negava l'eventualità che da un collegamento societario potesse farsi discendere un centro d'imputazione del rapporto di lavoro diverso da quello delle società singolarmente intese, vd. Cass., Sez. IV., 2 febbraio 1988, Cass., Sez. IV., 27 giugno 1986, n. 4283, Cass., Sez. IV, 24 aprile 1985, n. 2708.

²⁷ O. RAZZOLINI, *La Corte di Cassazione aggiorna i criteri elaborati dalla giurisprudenza per distinguere fra gruppo fraudolento e gruppo genuino*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2012, n. 2, p. 379 e ss.

²⁸ Cfr. Cass., Sez. IV, 23 giugno 2025, n. 16839, spec. il punto n. 22 dell'ordinanza e cfr. *ex multis* Cass., Sez. IV, 27 giugno 2024, n. 17736, spec. punto n. 13. E. RAIMONDI, *Rapporto di lavoro e gruppi imprenditoriali*. La figura del datore di lavoro e le tecniche di tutela, Giappichelli, Torino, 2016, M.G. GRECO, *La ricerca del datore di lavoro nell'impresa di gruppo: la codatorialità al vaglio della giurisprudenza*, in *Riv. giur. lav.*, 2013, n. I, p. 117 ss. e O. RAZZOLINI, *Impresa di gruppo, interesse di gruppo e codatorialità nell'era della flexicurity*, in *Riv. giur. lav.*, 2013, n. 1, p. 29 e ss.

²⁹ Cass., Sez. IV, 11 febbraio 2019, n. 3899, più recente Cass., Sez. IV, 25 settembre 2025 n. 26170.

La responsabilità solidale nella codatorialità rappresenta, pertanto, la risposta coerente dell'ordinamento alla pluralità dei soggetti che partecipano all'utilizzazione della prestazione lavorativa, prevedendo una condivisione della responsabilità per i crediti di lavoro a fronte di un'utilizzazione del lavoratore da parte di più imprese che, traendone diretto vantaggio, non possono considerarsi estranee al relativo carico obbligatorio.

La solidarietà, pertanto, non è una garanzia esterna - come nell'appalto -, ma il riflesso obbligatorio della co-imputazione del rapporto.

Di recente³⁰, la giurisprudenza di legittimità ha avuto occasione di ribadire tale principio e di sottolineare che la plurisoggettività datoriale non comporta il cumulo dei crediti retributivi, ma l'imputazione solidale di un'unica obbligazione.

Stante il fatto che la codatorialità viene riconosciuta solo dopo che il rapporto di lavoro si è realizzato³¹ - con l'obiettivo di tutelare al meglio il lavoratore -, infatti, quando il giudice imputa quel rapporto di lavoro ad una pluralità di soggetti datoriali, si applica l'art. 1294 c.c., a fronte del quale, tutti i codatori/condebitori sono tenuti in solido verso il lavoratore ad adempiere le obbligazioni che riconoscono la propria fonte nel contratto di lavoro subordinato.

L'adempimento posto in essere da uno dei codatori è idoneo a liberare tutti gli altri dall'obbligazione verso il lavoratore.

Per contro, ritenere che la codatorialità crei una nuova obbligazione retributiva fondata su una diversa causa rispetto al medesimo contratto di lavoro significherebbe ammettere una duplicazione indebita di tutele rispetto ad un unico rapporto di lavoro.

In presenza di codatorialità del rapporto di lavoro, quindi, ove più società operino di fatto come un unico centro di imputazione e utilizzino promiscuamente la prestazione lavorativa di un dipendente, sussiste per tutti i soggetti coinvolti una responsabilità solidale per le obbligazioni derivanti dal rapporto, senza che ciò comporti una duplicazione dei crediti da lavoro.

In questa prospettiva, la responsabilità solidale che si manifesta nella codatorialità si distingue da quella prevista nei modelli tipici di lavoro indiretto, quali l'appalto e la somministrazione. Se in questi ultimi, la solidarietà opera come strumento di garanzia volto a rafforzare la posizione creditoria del lavoratore rispetto ad un rapporto formalmente mono-datoriale, nella codatorialità essa rappresenta il riflesso obbligatorio della co-imputazione del rapporto di lavoro a una

³⁰ Cfr. cit Cass., 23 giugno 2025, n. 16839

³¹ Vd. anche R. RAINONE, *La codatorialità oltre i confini tradizionali: effettività della prestazione e funzione rimediabile della solidarietà*, in *Lav. dir. Europa*, 2026, n. 1, spec. p. 8.

pluralità di soggetti.

4. La responsabilità solidale nel contratto di rete tra plurisoggettività datoriale e assetto organizzativo

Se, nei gruppi di imprese, le questioni relative alle responsabilità solidale connesse all'esercizio congiunto dei poteri datoriali si sono poste prevalentemente come tecnica rimediabile di tutela del lavoratore, nel contratto di rete il tema della codatorialità - e della conseguente responsabilità solidale - assume una diversa configurazione. In questo contesto, infatti, la plurisoggettività datoriale non rappresenta l'esito di una ricostruzione giudiziale volta a colmare uno scarto tra assetto formale e realtà organizzativa, ma costituisce un modello organizzativo espressamente previsto dall'ordinamento. In tale prospettiva, la responsabilità solidale non svolge una funzione rimediabile, bensì si presenta come il riflesso coerente della struttura plurisoggettiva del rapporto di lavoro che può instaurarsi nell'ambito della rete.

Il legislatore del 2013, intervenendo sulla disciplina del lavoro nelle reti di imprese, ha infatti introdotto nel d.lgs n. 276/2003 due disposizioni di particolare rilievo. Da un lato, con l'art. 30, comma 4-ter, ha riconosciuto la possibilità di configurare un rapporto di lavoro in regime di codatorialità tra le imprese aderenti alla rete; dall'altro, con l'art. 31 ha disciplinato l'istituto dell'assunzione congiunta³².

Diversamente da quest'ultima, per la quale il legislatore prevede espressamente la responsabilità solidale tra i datori³³, nella codatorialità non è previsto un esplicito riferimento all'operatività del regime solidaristico tra i codatori.

In dottrina, sono state proposte diverse ricostruzioni dell'istituto e delle sue modalità di funzionamento³⁴. Pur nella pluralità di opinioni, appare condivisibile

³² Cfr. *ex multis* I. ALVINO, *Il lavoro nelle reti di imprese: profili giuridici*, Giuffrè, Milano, 2014, M. BIASI, *Codatorialità e assunzione congiunta nelle reti di imprese*, in *Giur. it.*, 2017, n. 6, p. 1474 e ss.; P. CHIECO, *Integrazione orizzontale fra imprese: distacco, assunzione congiunta e codatorialità*, in AA.VV., *Studi in memoria di Mario Giovanni Garofalo*, Cacucci Editore, Bari, 2015, p. 212.

³³ Cfr. art. 31, comma 3-*quinquies* d.lgs n. 276/2003.

³⁴ Sulle diverse ricostruzioni dottrinali si rinvia al contributo di F. CORBO in questo numero. In ogni caso, è bene richiamare alcuni degli autori che si sono espressi in posizioni antitetiche rispetto alla nozione di codatorialità: cfr. *ex multis*, M.G. GRECO, *Il rapporto di lavoro nell'impresa multidatoriale*, Giappichelli, Torino, 2017, I. ALVINO, *Il lavoro nelle reti di imprese: profili giuridici*, Giuffrè, Milano, 2014; E. VILLA, *La responsabilità solidale come tecnica di tutela del lavoratore*, BUP, Bologna, 2017. L. NOGLER, *Mono e multidatorialità tra debito e garanzie patrimoniali dei crediti di lavoro*, in *Arg. dir. lav.*, 2018, p.

l'impostazione secondo cui il rapporto di lavoro in codatorialità nell'ambito del contratto di rete debba essere qualificato come un rapporto pluridatoriale nel quale il datore di lavoro assume la veste di una parte complessa.

Il rapporto pluridatoriale, infatti, è il risultato di un'espressa volontà delle parti e non l'esito di una riqualificazione giudiziale del rapporto.

Per effetto della creazione del vincolo di codatorialità, il lavoratore diviene contestualmente dipendente di tutte le imprese con le quali viene stipulato l'accordo ed è inserito nelle rispettive organizzazioni produttive.

Ne discendono evidenti conseguenze sul piano della responsabilità, poiché la contitolarità del rapporto di lavoro comporta la ripartizione del carico obbligatorio tra i diversi soggetti datoriali. In materia di responsabilità solidale, tuttavia, a seconda della configurazione giuridica assunta dalla rete di imprese, si possono svolgere alcune valutazioni e tracciare alcune differenze sul concreto operare della suddivisione del peso creditorio.

Può infatti ammettersi la creazione di una "rete contratto", ovvero, di una "rete soggetto".

Nel primo caso, la rete è priva di soggettività giuridica e si configura come un'organizzazione alla quale le imprese retiste partecipano, eventualmente dotata di un fondo patrimoniale comune e di un organo comune.

Nel secondo caso, invece, la rete acquista soggettività giuridica, dando luogo a un autonomo centro di imputazione di rapporti giuridici, corredato da un patrimonio proprio, distinto da quello delle singole imprese aderenti.

Ci si deve allora interrogare su come il regime della responsabilità solidale si adatti a queste diverse forme di collaborazione imprenditoriale.

Nel caso in cui venga costituita una rete contratto, la titolarità delle situazioni giuridiche resta in capo ai singoli partecipanti. In tale contesto, ciascuna impresa aderente è configurabile come codatore di lavoro, legittimata all'esercizio dei poteri datoriali nei confronti del lavoratore impiegato in regime di codatorialità e, in quanto tale, corresponsabile delle obbligazioni derivanti dal rapporto.

Ne consegue che i crediti di lavoro risultano imputati in via solidale a tutte le imprese della rete che abbiano partecipato all'utilizzazione della prestazione lavorativa nell'ambito del programma comune.

Discorso diverso deve essere svolto nell'ipotesi in cui la rete acquisisca

650 ss. V. MAIO, *Contratto di rete e rapporto di lavoro: responsabilità disgiunta, derogabilità dello statuto protettivo e frode alla legge*, in *Arg. dir. lav.*, 2016, n. 4-5, pp. 780-809, M. BIASI, *Codatorialità e assunzione congiunta nelle reti di imprese*, in *Giur. it.*, 2017, n. 6, p. 1466 e ss.

soggettività giuridica.

In tal caso, infatti, essa si configura come un autonomo centro di imputazione di rapporti giuridici, dotato di un proprio fondo patrimoniale distinto da quello delle singole imprese aderenti, destinato alla realizzazione del programma di rete e volto a far fronte alle obbligazioni assunte.

Ciò si riflette anche sul piano lavoristico, in quanto i lavoratori risultano assunti dalla rete soggetto, la quale assume la qualità di unico datore di lavoro e, come tale, risponde in via diretta dei crediti derivanti dal rapporto.

Ne consegue, che le obbligazioni - incluse quelle derivanti dai rapporti di lavoro - gravano, in via ordinaria, sul patrimonio della rete, senza un diretto coinvolgimento della sfera patrimoniale delle singole retiste.

La responsabilità solidale potrà tuttavia emergere in via eventuale, qualora il lavoratore riesca a dimostrare l'esistenza di una codatorialità di fatto, ossia che la prestazione sia utilizzata congiuntamente dalle imprese retiste nell'interesse del programma comune.

Diversamente, ove risulti che l'attività lavorativa sia stata diretta esclusivamente al soddisfacimento dell'interesse individuale di una singola impresa, la rete rischia di configurarsi come mero schermo formale, con conseguente applicazione della disciplina dell'interposizione di manodopera.

Si potrebbe quindi affermare che, nel contratto di rete, la responsabilità solidale assume le sembianze di una linea d'ombra, destinata ad espandersi o a ritirarsi in funzione, da un lato, della forma organizzativa prescelta e, dall'altro, delle concrete modalità di impiego della prestazione lavorativa nell'ambito dell'organizzazione produttiva.

La monodatorialità formale, infatti, non esclude di per sé l'operatività della solidarietà, qualora emergano elementi idonei a dimostrare una codatorialità di fatto³⁵.

Resta da verificare se, alla luce dell'art. 30, comma 4-ter del d.lgs n. 276/2003 - che rimette al contratto di rete la definizione delle regole del rapporto di lavoro codatoriale - le imprese possano escludere convenzionalmente l'operatività del regime solidaristico.

Il confronto con l'art. 31 in materia di assunzione congiunta, ove la responsabilità solidale è espressamente prevista, ha indotto parte della dottrina³⁶ a

³⁵ Cfr. I. ALVINO, *Prestazioni di lavoro e imprese in contratto di rete*, in *Labor*, 2018, n. 5, pp. 517-538, spec. p. 528.

³⁶ Cfr. V. MAIO, *Contratto di rete e rapporto di lavoro: responsabilità disgiunta, derogabilità dello statuto protettivo e frode alla legge*, in *Arg. dir. lav.*, 2016, n. 4-5, pp. 780-809. Si segnala l'impostazione dell'autore, il quale sostiene che la previsione espressa

ritenere ammissibile nella codatorialità una diversa regolazione pattizia degli obblighi tra i datori.

Questa interpretazione è stata inizialmente avallata dalla circolare n. 35 del 2013 del Ministero del lavoro³⁷ e tuttavia poi corretta con la circolare n. 7 del 2018, nella quale la responsabilità solidale è stata ricondotta quale effetto inevitabile della codatorialità.

La ricostruzione che le imprese coinvolte in un rapporto codatoriale possano escludere la loro responsabilità solidale per i crediti del lavoratore e che tale opzione sarebbe esclusa nell'ipotesi dell'assunzione congiunta non sembra condivisibile.

Nella rete, infatti, la prestazione lavorativa è intrinsecamente condivisa e non risulta agevole individuare quale impresa ne tragga un vantaggio diretto, atteso che essa è resa in funzione del programma comune e nell'interesse di tutte le retiste.

Ne deriva che i datori, essendo legati al lavoratore del medesimo titolo contrattuale, sono tenuti in solido ai sensi dell'art. 1294 c.c.³⁸

Un'opzione che è stata ritenuta percorribile in dottrina³⁹ prevedeva che, stante la previsione *ex art. 30 comma 4-ter*, d.lgs n. 276/2003, secondo la quale la codatorialità “è ammessa secondo le regole stabilite attraverso il contratto di rete stesso”, potessero essere introdotte delle limitazioni pattizie alla regola della responsabilità solidale dei codatori proprio attraverso il contratto di rete stesso.

Si potrebbe sostenere, ad esempio, che le imprese retiste possano definire, nel contratto di rete, i criteri di imputazione interna del debito derivante dalla prestazione lavorativa, con conseguente incidenza sulla ripartizione delle responsabilità tra i codatori.

Bisogna tuttavia ricordare che il lavoratore risulta terzo al contratto di rete⁴⁰, ciò

della responsabilità solidale per l'assunzione congiunta induca a escludere che tale regime possa estendersi automaticamente alla codatorialità, in mancanza di un'analogia disposizione normativa.

³⁷ Si legge nella circolare n. 35/2013, in relazione all'art. 30 del d.lgs n. 276/2003: «Sul piano di eventuali responsabilità penali, civili e amministrative (...) occorrerà quindi rifarsi ai contenuti del contratto di rete, senza pertanto configurarsi «automaticamente» una solidarietà tra tutti i partecipanti al contratto».

³⁸ Per alcuni autori era, pertanto, superfluo prevedere espressamente la responsabilità solidale dei codatori. Cfr. *ex multis* E. VILLA, *La responsabilità solidale*, cit., p. 229. *Contra* A. SITZIA, *Il problema della codatorialità nel sistema del contratto di rete*, in *Arg. dir. lav.*, 2015, n. 3, p. 597, M. BIASI, *Dal divieto di interposizione alla codatorialità: le trasformazioni dell'impresa e le risposte dell'ordinamento*, in *Contratto di rete e diritto del lavoro*, a cura di G. ZILIO GRANDI-M. BIASI, Wolters Kluwer CEDAM, Milano, 2014, p. 145

³⁹ M. BIASI, *ivi*, p. 152.

⁴⁰ Questa impostazione sembra potersi rivivere anche nella nota dell'INL n. 315 del 22 febbraio 2022. In quell'occasione l'Ispettorato ha affermato che «l'adempimento degli

significa che in ipotesi di utilizzo condiviso della prestazione lavorativa nell'ambito di un contratto di rete, in ogni caso, il lavoratore potrà pretendere tutte le somme che gli spettano da qualunque dei codatori a prescindere dalle modalità in cui le retiste abbiano eventualmente ripartito internamente il debito relativo all'attività resa dal singolo prestatore. Ciò significa che se, da un lato, si può sostenere che nel contratto di rete possano regolare i loro rapporto interni, non sembra ammissibile introdurre deroghe alla regola della responsabilità solidale dei codatori in quanto questa discende da una norma inderogabile di legge⁴¹.

5. Dalla funzione garantistica alla funzione preventiva: la responsabilità solidale connessa alle nuove prospettive di responsabilità dell'impresa.

Le riflessioni fino ad ora svolte consentono di dimostrare come la responsabilità solidale non costituisca un istituto unitario sul piano funzionale e di come, al contrario, muti a seconda delle diverse forme di organizzazione produttiva nelle quali opera riflettendone la morfologia e le esigenze di tutela per i lavoratori coinvolti.

Si è visto, infatti, come pur potendosi individuare nella responsabilità solidale una funzione di base di riequilibrio a tutela del lavoratore, quale risposta alla frammentazione produttiva, essa assuma configurazioni differenti in relazione al beneficio indiretto che un imprenditore trae dal lavoro altrui.

In tale prospettiva, la solidarietà può essere intesa, anzitutto, come meccanismo di compensazione di tale vantaggio, attraverso la quale l'ordinamento estende il lato passivo del rapporto obbligatorio, così a internalizzare il rischio connesso ai processi di *outsourcing*.

Essa può, inoltre, assumere una funzione di governo della dissociazione datoriale, volta a responsabilizzare anche il soggetto che utilizza la prestazione lavorativa, ovvero può, nelle ipotesi di lavoro indiretto patologico, arricchirsi di una funzione correttiva diretta a neutralizzare gli effetti dell'illecito.

Infine, la responsabilità solidale può configurarsi quale conseguenza della plurisoggettività datoriale, assumendo i tratti di un effetto strutturale della co-

obblighi connessi al rapporto di lavoro potrà essere richiesto, per l'intero, a ciascuno dei codatori ferma restando la valenza, nei soli rapporti interni, di accordi volti a limitare il piano della responsabilità e della natura liberatoria dell'adempimento dell'uno nei confronti degli altri con ogni facoltà di regresso nel rispetto delle regole stabilite tra le parti».

⁴¹ C. ALESSI, *Contratto di rete e regolazione dei rapporti di lavoro*, in M.T. CARINCI (a cura di), *Dall'impresa a rete alle reti d'impresa. Scelte organizzative e diritto del lavoro*, Giuffrè, Milano, 2015, p. 85 e ss.

imputazione del rapporto di lavoro a una pluralità di soggetti.

Va inoltre ricordato il progressivo ampliamento dell'ambito applicativo dell'istituto, realizzato tanto sul piano legislativo quanto su quello giurisprudenziale, che può essere letto come espressione di una crescente attenzione dell'ordinamento non solo alla fase patologica dell'inadempimento, ma anche alla fase fisiologica di selezione e gestione dei rapporti commerciali nei quali la regola della solidarietà è suscettibile di operare.

Tale tendenza all'estensione del perimetro applicativo dell'art. 29 comma 2 - che si muove talora in un contesto ancora caratterizzato da significative incertezze interpretative - finisce per incidere *ex ante* sulle scelte organizzative delle imprese, inducendole a verificare l'affidabilità dei *partner* commerciali e il rispetto delle condizioni di lavoro lungo le catene produttive.

Da questo punto di vista, può cogliersi una significativa continuità con il modello delineato dalla recente direttiva europea in materia di *due diligence*⁴², che impone alle imprese obblighi di monitoraggio e prevenzione lungo le catene di attività, al fine di evitare violazioni dei diritti dei lavoratori e, più in generale, dei diritti umani. In tale prospettiva, la tutela del lavoro viene affidata a meccanismi di controllo preventivo che investono l'intera organizzazione produttiva e i rapporti con i *partner* commerciali.

In entrambe le prospettive, infatti, l'ordinamento interviene non solo sul piano della responsabilità *ex post*, ma incentiva comportamenti organizzativi *ex ante*, imponendo - direttamente o indirettamente - una verifica dell'affidabilità dei *partner* commerciali e del rispetto delle condizioni di lavoro.

In questo processo evolutivo, non è tanto la presenza di una funzione preventiva a costituire un elemento di novità, quanto piuttosto la sua progressiva centralità e generalizzazione, che tende ad assumere carattere sistemico.

Il recente intervento sull'art. 29 del d.lgs n. 276/2003, e in particolare l'introduzione del comma 1-*bis*⁴³, può essere letto come una manifestazione di tale

⁴² Cfr. sul tema W. SANGUINETI RAYMOND, *Il nuovo diritto transnazionale del lavoro nelle catene globali del valore: caratteristiche e modello regolatorio*, in *Dir. rel. ind.*, 2025, n. 1, pp. 1-25, F. GUARRIELLO, *Take Due Diligence Seriously: commento alla direttiva 2024/1760*, in *Giornale dir. lav. e relazioni ind.*, 2024, n. 183, pp. 245-298, V. BRINO, *Corporate sustainability due diligence: quali implicazioni per i diritti dei lavoratori?*, in *Dir. lav.*, 2023, n. 3, pp. 707-729. M. BORZAGA-F. MUSSI, *Luci e ombre della recente proposta di direttiva relativa al dovere di due diligence delle imprese in materia di sostenibilità*, in *Lav. dir.*, 2023, n. 3, p. 509 ss.

⁴³ Cfr. art. 29 comma 1-*bis* d.lgs n. 276/2003, la norma prevede che al personale impiegato nell'appalto di opere o servizi e nel subappalto «spetta un trattamento economico e normativo complessivamente non inferiore a quello previsto dal contratto collettivo nazionale e

tendenza.

La responsabilità solidale si rivela, così, non solo come strumento di tutela del credito del lavoro, ma come meccanismo di orientamento delle condotte imprenditoriali, contribuendo a delineare un modello di regolazione nel quale la protezione del lavoro si realizza attraverso l'anticipazione delle garanzie e la responsabilizzazione degli attori economici coinvolti nelle organizzazioni produttive complesse.

La nuova lettura dell'art. 29, pertanto, pur comportando un aggravio degli oneri gestionali connessi ai rapporti di appalto e alle relazioni commerciali, trascende la mera individuazione del soggetto responsabile dei crediti di lavoro e si orienta piuttosto a responsabilizzare chi beneficia indirettamente della prestazione, incentivandolo a scegliere operatori economici affidabili e conformi agli *standard* del costo del lavoro.

territoriale stipulato dalle associazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, applicato nel settore e per la zona strettamente connessi con l'attività oggetto dell'appalto e del subappalto». Cfr. I. ALVINO, *Il livello dei trattamenti negli appalti privati alla luce del nuovo art. 29, co 1 bis, d.lgs. n. 276/2003*, in *Dir. lav. merc.*, 2025, n. 1, spec. pp. 27-28.

ORGANIZZAZIONI COMPLESSE E TUTELA DELLA SICUREZZA

Complex organizations and the protection of occupational health and safety

MATTEO VERZARO

Ricercatore di Diritto del lavoro dell'Università degli Studi di Bergamo

Abstract [It]: Il contributo analizza la tutela della salute e sicurezza sul lavoro nelle organizzazioni complesse, assumendo come criterio di analisi la compresenza, in un medesimo contesto lavorativo, di lavoratori dipendenti da imprese diverse e la conseguente emersione di rischi interferenziali. Muovendo dal rapporto tra potere di organizzazione dell'impresa, frammentazione dei processi produttivi e obbligo di sicurezza, lo scritto analizza la disciplina generale degli appalti interni di cui all'art. 26 d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81, con particolare riguardo agli obblighi di verifica dell'idoneità tecnico-professionale, informazione, cooperazione e coordinamento gravanti sul datore di lavoro committente, sugli appaltatori e sui subappaltatori, nonché alla funzione del DUVRI. L'indagine affronta poi il problema dell'estensione di tale apparato prevenzionistico al contratto di rete, distinguendo le ipotesi di affidamento dell'appalto a imprese retiste, distacco, codatorialità e realizzazione del programma comune in un medesimo contesto spaziale. Infine, viene esaminata la responsabilità solidale dell'imprenditore committente per i danni non indennizzati dagli istituti assicurativi obbligatori, con esclusione dei danni derivanti dai rischi specifici propri dell'attività dell'appaltatore o del subappaltatore.

Abstract [En]: *The chapter examines the protection of occupational health and safety in complex organizations, taking as its analytical focus the coexistence, within the same working environment, of workers employed by different undertakings and the resulting emergence of risks arising from interference between their activities. Starting from the relationship between the employer's power to organize the undertaking, the fragmentation of production processes and the duty to ensure safety, the chapter analyses the general legal framework laid down in Article 26 of Legislative Decree No. 81 of 9 April 2008, concerning contracts for works or services and labour supply arrangements performed within the client's workplace. Particular attention is devoted to the obligations incumbent upon the client employer, contractors and subcontractors, including the assessment of technical and professional suitability, information duties, cooperation and coordination obligations, and the preventive function of the DUVRI. The analysis then addresses the possible extension of this preventive framework to the business network contract under Italian law, distinguishing between different scenarios involving contracts awarded to network firms, secondment, co-employment and the implementation of the common network programme within the same spatial context. Finally, the chapter examines the joint and several liability of the client undertaking for damages not covered by compulsory insurance schemes, excluding damages arising from risks specific to the contractor's or subcontractor's own activity.*

Parole chiave: Salute e sicurezza sul lavoro; rischi interferenziali; appalto; contratto di rete; responsabilità solidale.

Keywords: *Occupational health and safety; risks arising from interference between activities; works and services contracts; business network contract; joint and several liability.*

SOMMARIO: **1.** «Medesimo teatro lavorativo» e tutela della sicurezza. - **2.** La disciplina generale in caso di appalto: art. 26 d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81. - **3.** Gli obblighi in capo al committente, agli appaltatori e ai subappaltatori. - **4.** La tutela della sicurezza nel contratto di rete. - **5.** La responsabilità solidale dell'imprenditore committente per il risarcimento dei danni.

1. «Medesimo teatro lavorativo» e tutela della sicurezza

Uno dei principali corollari del riconoscimento costituzionale dell'iniziativa economica privata (art. 41, comma 1, Cost.) è il potere di organizzare¹ l'attività economica al fine della produzione o dello scambio di beni e servizi (art. 2082 c.c.) a discrezione ed entro i limiti che la legge pone (art. 41, comma 2, Cost.). Tale potere di organizzazione dell'imprenditore si declina non solo nella organizzazione dei beni per l'esercizio dell'impresa (art. 2555 c.c.), bensì anche nella scelta della tipologia contrattuale con cui impiegare la forza lavoro². Questa potrà essere impiegata, ad esempio, in via subordinata ed a tempo indeterminato, secondo la forma comune di rapporto di lavoro (art. 1 d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81), ovvero in via autonoma mediante un contratto d'opera (art. 2222 c.c.) o una collaborazione coordinata e continuativa (art. 409, n. 3, c.p.c.), ovvero ancora attraverso il ricorso alla somministrazione di lavoro (artt. 30 ss. d.lgs. n. 81/2015).

L'imprenditore può, però, decidere di organizzare la produzione, così come alcuni aspetti della gestione dell'impresa (si pensi al servizio di pulizie ovvero a quello di vigilanza del complesso aziendale), affidando ad altra impresa la realizzazione di parti della stessa ovvero di servizi funzionali alla stessa mediante la stipula di contratti di appalto (art. 1655 ss. c.c.). In questo caso l'organizzazione dei mezzi necessari alle esigenze dell'opera o del servizio dedotti in contratto è in capo all'appaltatore così come l'esercizio del potere organizzativo e direttivo nei confronti dei lavoratori utilizzati nell'appalto (art. 29, comma 1, d.lgs. 10 settembre

¹ Sul tema v., per tutti, M. PERSIANI, *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam, Padova, 1962. Più di recente, M. MARAZZA, *Saggio sull'organizzazione del lavoro*, Cedam, Padova, 2002.

² Cfr. D. GAROFALO, *Lavoro, impresa e trasformazioni organizzative*, in *Frammentazione organizzativa e lavoro: rapporti individuali e collettivi. Atti delle giornate di studio di Diritto del lavoro. Cassino 18-19 maggio 2017*, Giuffrè, Milano, 2018, p. 28.

2003, n. 276).

Orbene, ai fini che in questa sede rilevano, il principio di organizzazione risulta altresì centrale per la garanzia della sicurezza sul lavoro³ soprattutto all'interno di un ambito produttivo ove operano molteplici soggetti. In questo caso, tale principio non si declina, però, come libertà imprenditoriale, bensì come onere tra i vari imprenditori, al di là dei rapporti giuridici intercorrenti, al fine della predisposizione delle misure prescritte per la prevenzione e la gestione dei rischi connessi allo svolgimento del lavoro⁴.

Come affermato dalla Cassazione⁵: «ove lavoratori dipendenti da più imprese siano presenti sul medesimo teatro lavorativo, i cui rischi lavorativi interferiscano con l'opera o con il risultato dell'opera di altri soggetti (lavoratori dipendenti o autonomi), tali rischi concorrono a configurare l'ambiente di lavoro [...], sicché ciascun datore di lavoro è obbligato, ai sensi dell'art. 2087 c.c., ad informarsi dei rischi derivanti dall'opera o dal risultato dell'opera degli altri attori sul medesimo teatro lavorativo, e dare le conseguenti informazioni e istruzioni ai propri dipendenti». Di guisa che deve operare un confronto costante tra l'organizzazione che ciascun datore adotta per ridurre od eliminare i rischi che derivano da tale interconnessione organizzativa. Tali rischi si definiscono, appunto, interferenziali⁶ e si distinguono da quelli specifici, che permangono, invece, su ciascun datore essendo propri alla lavorazione che lo stesso esegue⁷.

³ Cfr. M. PERUZZI, *Appalti e sicurezza*, in *Var. dir. lav.*, 2023, n. 4, p. 915; G. NATULLO, *La sicurezza del lavoro, oggi. Regole e prassi tra vecchi paradigmi e nuovi modelli organizzativi*, in G. NATULLO-P. SARACINI (a cura di), *Salute e sicurezza sul lavoro*, in *Quad. Dir. lav. merc.*, 2017, n. 3, 13 ss.; C. LAZZARI, *Figure e poteri datoriali nel diritto della sicurezza sul lavoro*, Franco Angeli, Milano, 2015. Sul rapporto tra organizzazione e responsabilità anche degli enti, v. P. PASCUCI, *Salute e sicurezza sul lavoro, responsabilità degli enti, modelli organizzativi e gestionali*, in *Riv. giur. lav.*, 2021, n. 4, pp. 541 ss..

⁴ V. G. ZAMPINI, *Sicurezza sul lavoro e multidatorialità. Quali soluzioni per la tutela dei lavoratori?*, in *Arg. dir. lav.*, 2024, 2, pp. 243 ss..

⁵ Cass., Sez. Lav., 7 gennaio 2009, n. 45, in *Riv. giur. lav.*, 2009, n. 2, p. 342, con nota di S. VARVA, *Sull'obbligo di sicurezza in caso di esternalizzazione*.

⁶ Cass., Sez. III Pen., 16 giugno 2022, n. 38357, in *olympus.uniurb.it*: «il concetto di interferenza [...] è dato dal contatto rischioso tra il personale di imprese diverse operanti nello stesso contesto aziendale e pertanto occorre aver riguardo alla concreta interferenza tra le diverse organizzazioni, che può essere fonte di ulteriori rischi per l'incolumità dei lavoratori». V. A. ROTA, *Sicurezza sul lavoro nei cantieri: la responsabilità del coordinatore in fase di esecuzione ed il rischio infrastrutturale*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2017, n. 3, pp. 593 ss.

⁷ Cfr. Cass., Sez. IV Pen., 18 aprile 2023, n. 16305, in *Lav. giur.*, 2023, n. 10, p. 913, con nota di R. DIAMANTI, *Lavori in appalto e infortunio "autoinflitto"*: «ai fini della attività di valutazione di coordinamento e cooperazione connessa al rischio interferenziale, [...] occorre avere riguardo inoltre, non alla qualificazione civilistica attribuita al rapporto tra le

2. La disciplina generale in caso di appalto: art. 26 d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81

In caso di affidamento di lavori, servizi e forniture ad un'impresa appaltatrice, vigono, in capo al datore di lavoro o committente, alcuni specifici obblighi che il d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81 prescrive nell'art. 26⁸. Occorre precisare che si tratta di una disposizione di carattere generale, cui si affiancano - seppur l'economia dello scritto non consente di soffermarsi in merito - la disciplina speciale del Titolo IV, Capo I, d.lgs. n. 81/2008 per i cantieri temporanei o mobili⁹ e quella del Codice dei contratti pubblici (d.lgs. 31 marzo 2023, n. 36)¹⁰. Il legislatore ha, così, voluto delineare, nella norma che si andrà esaminando, gli obblighi di sicurezza nel caso di appalti interni: vale dire di quei lavori e servizi che avvengono in un contesto produttivo nella disponibilità del committente¹¹. L'esistenza del contratto di appalto con esecuzione *in loco* consente al committente di accedere ed intervenire nello stesso e, dunque, lo grava dell'adempimento degli obblighi di sicurezza che l'art. 26 pone e della relativa responsabilità¹².

La coincidenza tra luogo di svolgimento dell'appalto e unità produttiva del committente emerge dalla scelta dell'art. 26, comma 1, di qualificare il committente come «datore di lavoro» ai sensi dell'art. 2, comma 1, lett. b, d.lgs. n. 81/2008, vale a dire come il soggetto che ha la responsabilità dell'organizzazione o dell'unità produttiva in quanto esercita i poteri decisionali e di spesa. Sia il committente che gli appaltatori rivestono, pertanto, la qualifica di datori di lavoro a fini

imprese che cooperano tra loro - contratto di appalto, d'opera o di somministrazione -, ma all'effetto che da tale rapporto origina, vale a dire alla concreta interferenza e coesistenza [...] di più organizzazioni, che genera la posizione di garanzia dei datori di lavoro ai quali fanno capo le distinte organizzazioni. Tale coinvolgimento, funzionale nella procedura di lavoro di diversi plessi organizzativi, non esclude poi la necessità di adottare le misure previste per i diversi rischi specifici».

⁸ V. P. TULLINI, *Obblighi connessi ai contratti d'appalto o d'opera o di somministrazione*, in C. ZOLI (a cura di), *I. Principi comuni*, in L. MONTUSCHI (diretto da), *La nuova sicurezza sul lavoro*, Zanichelli, Bologna, 2011, pp. 268 ss.

⁹ Su cui v. C. LAZZARI, *L'art. 26 del d.lgs. n. 81/2008 e la disciplina dei cantieri temporanei o mobili, fra norma generale e norma speciale*, in *Dir. sic. lav.*, 2025, n. 1, pp. 134 ss..

¹⁰ Su cui v. S. BUOSO, *Gli obblighi di sicurezza negli appalti pubblici, tra complessità ed esigenze di coordinamento*, in *Riv. dir. sic. soc.*, 2024, 3, pp. 453 ss..

¹¹ Ai fini della configurazione della responsabilità penale, cfr. O. BONARDI, *La sicurezza sul lavoro nel sistema degli appalti*, in *Olimpus W.P.*, n. 26/2013, p. 13.

¹² V. C. CESTER-E. PASQUALETTO, *Il campo di applicazione dell'art. 26 del testo unico n. 81/2008*, in M.T. CARINCI-C. CESTER-M. MATTAROLO-F. SCARPELLI (a cura di), *Tutela e sicurezza del lavoro negli appalti privati e pubblici: inquadramento giuridico ed effettività*, Utet giuridica, Torino, 2011, pp. 120-121.

prevenzionistici. Per effetto della compresenza delle rispettive lavorazioni nel medesimo luogo - sotto la disponibilità del committente - entrambi sono destinatari di obblighi specifici volti alla prevenzione dei rischi interferenziali derivanti dall'attività contemporanea dei propri lavoratori.

Gli obblighi di sicurezza che ne discendono sono, dunque, connessi al rischio da organizzazione del lavoro che deriva da tale interazione¹³.

3. Gli obblighi in capo al committente, agli appaltatori e ai subappaltatori

Prima dell'affidamento dell'appalto, dunque in fase precontrattuale, il committente deve verificare l'idoneità tecnico professionale delle imprese appaltatrici in relazione ai lavori, ai servizi e alle forniture da affidare mediante l'acquisizione di documentazione attestante l'iscrizione alla camera di commercio, industria e artigianato ed i requisiti di idoneità tecnico professionale (art. 26, comma 1, lett. a). Non si tratta di una semplice acquisizione documentale, bensì di un controllo puntuale che il committente deve svolgere al fine di accertare la capacità dell'appaltatore di eseguire il servizio o la fornitura in condizioni di sicurezza¹⁴.

È, inoltre, tenuto a fornire agli appaltatori dettagliate informazioni sui rischi specifici esistenti nell'ambiente in cui sono chiamati ad operare e sulle misure di prevenzione e di emergenza adottate in relazione alla propria attività (art. 26, comma 1, lett. b). Il dettaglio che il committente è tenuto a fornire «va interpretato nel senso di non imporre solo (al datore di lavoro) un mero richiamo alle norme applicabili, bensì di richiedere una fattiva interlocuzione volta a verificare la concreta consapevolezza della ditta appaltatrice dei rischi presenti nell'ambiente di lavoro e della doverosa adozione delle necessarie misure di prevenzione»¹⁵.

Grava, poi, su tutti i datori di lavoro, e dunque committente, appaltatore e subappaltatore, che operano nel luogo dell'appalto l'obbligo di cooperazione all'attuazione delle misure di prevenzione e protezione dai rischi sul lavoro incidenti sull'attività lavorativa oggetto dell'appalto (art. 26, comma 2, lett. a) e quello di coordinamento degli interventi di protezione e prevenzione dai rischi cui sono esposti i lavoratori attraverso un'informazione reciproca volta all'eliminazione dei rischi derivanti dall'interferenza delle diverse lavorazioni (art. 26, comma 2, lett. b).

Se tutti i datori di lavoro operanti nel luogo dell'appalto sono tenuti alla redazione del documento di valutazione dei rischi (DVR) *ex* artt. 17, comma 1, lett.

¹³ Cfr. M. PERUZZI, *op. cit.*, p. 919.

¹⁴ Cfr. Cass., Sez. IV Pen., 23 aprile 2025, n. 18169, in *Italggiure*; Cass., Sez. IV Pen., 22 settembre 2020, n. 28728, in *Italggiure*.

¹⁵ *Sic* Cass., Sez. IV Pen., 15 luglio 2022, n. 27575, in *olympus.uniurb.it*.

a, e 28 d.lgs. n. 81/2008, il datore di lavoro committente, ovvero il soggetto che affida il contratto se non coincidete con il datore di lavoro¹⁶, salvo le deroghe dell'art. 26, comma 3-*bis*, è tenuto all'elaborazione di un unico documento di valutazione dei rischi che indichi le misure adottate per eliminare o, ove ciò non è possibile, ridurre al minimo i rischi da interferenze (DUVRI)¹⁷. In caso di settori di attività a basso rischio di infortuni e malattie professionali, il DUVRI è sostituito dalla nomina da parte del committente di un proprio incaricato, in possesso di formazione, esperienza e competenza professionali, adeguate e specifiche in relazione all'incarico conferito, nonché di periodico aggiornamento e di conoscenza diretta dell'ambiente di lavoro, per sovrintendere a tale cooperazione e coordinamento (art. 26, comma 3).

La redazione del DUVRI non esonera appaltatore e subappaltatore dalla cooperazione e dal coordinamento tra loro e il committente né dall'adozione delle misure di sicurezza poiché, come affermato dalla giurisprudenza¹⁸, «sulla base della disciplina desumibile dall'art. 26 d.lgs. n. 81 del 2008 e dell'intero sistema del testo normativo, il datore di lavoro non committente, pur non avendo l'onere di redigere il documento di valutazione dei rischi da interferenza, ha però il dovere di coordinare gli interventi di protezione e prevenzione dei rischi, anche quando dovuti alle interferenze tra i lavori delle diverse imprese coinvolte nell'esecuzione dell'opera complessiva. E questa soluzione appare coerente con l'obiettivo di incrementare la tutela contro i rischi cui sono esposti i lavoratori. La redazione di un unico documento di valutazione dei rischi da interferenza, infatti, risulta prevista in funzione di assicurare una valutazione unitaria e globale di questi, al fine di una più efficace tutela contro i fattori di pericolo, e non certo per esonerare i datori di lavoro diversi dal committente dagli obblighi di protezione e prevenzione».

Il committente è tenuto ad allegare il DUVRI al contratto di appalto e ad aggiornarlo in funzione dell'evoluzione dei lavori, servizi e forniture (art. 26, comma 3), nonché ad indicare specificamente nel contratto, a pena di nullità, i costi delle misure adottate per eliminare o, ove ciò non sia possibile, ridurre al minimo i rischi in materia di salute e sicurezza sul lavoro derivanti dalle interferenze delle lavorazioni (art. 26, comma 5).

L'impresa appaltatrice o subappaltatrice deve munire il personale impiegato nell'appalto di apposita tessera di riconoscimento corredata di fotografia, contenente

¹⁶ Art. 26, comma 3-*ter*.

¹⁷ V. R. GUARINIELLO, *DVR, DUVRI, PSC: i rischi*, in *Dir. prat. lav.*, 2023, 16, pp. 977 ss..

¹⁸ Cass., Sez. III Pen., 13 febbraio 2023, n. 5907, in *Italggiure. V.*, anche, Cass., Sez. III Pen., 21 febbraio 2023, n. 20671, in *Italggiure*.

le generalità del lavoratore e l'indicazione del datore di lavoro (art. 26, comma 8) ed indicare al committente il personale che svolge la funzione di preposto (art. 26, comma 8-bis). L'art. 3, comma 2, d.l. 31 ottobre 2025, n. 159, convertito, con modificazioni, dalla l. 29 dicembre 2025, n. 198, ha specificato che la tessera di riconoscimento deve essere dotata di un codice univoco anticontraffazione ed è resa disponibile al lavoratore, anche in modalità digitale, tramite strumenti digitali nazionali interoperabili con la piattaforma del Sistema informativo per l'inclusione sociale e lavorativa (SIISL)¹⁹.

Stante il vincolo di legalità della fattispecie penale, tali obblighi sono tassativi e non possono essere integrati «neppure tramite richiamo all'art. 2087 c.c. in quanto costruito su quel particolare rapporto di dipendenza gerarchica tra datore di lavoro e lavoratore (art. 2086 c.c.) che invece manca al committente, i cui predetti doveri sono funzionali alla tutela anche di terzi (dipendenti dell'impresa appaltatrice o subappaltatrice o lavoratore autonomo)»²⁰.

4. La tutela della sicurezza nel contratto di rete

Il riferimento dell'art. 26 d.lgs. n. 81/2008 ai contratti d'appalto, ma non solo²¹, pone il quesito se gli obblighi di sicurezza intercorrenti tra organizzazione del datore di lavoro committente ed impresa appaltatrice possano essere ritenuti estensibili anche al contratto di rete²².

Prima di affrontare i singoli scenari applicativi, è opportuno chiarire il fondamento sistematico che potrebbe giustificare tale estensione. L'art. 26 d.lgs. n. 81/2008 è norma costruita attorno a una fattispecie tipica - il contratto di appalto con esecuzione presso l'unità produttiva del committente - e il suo campo di applicazione è delimitato da due elementi costitutivi: la pluralità di organizzazioni produttive operanti in un medesimo contesto spaziale e la disponibilità di tale contesto in capo a uno dei soggetti coinvolti. La *ratio* della norma non è, dunque, ravvisabile nella tipologia di contratto esistente tra le imprese, bensì deve essere

¹⁹ L'art. 3, comma 3, d.l. n. 159/2025 stabilisce che un decreto ministeriale, da adottarsi entro sessanta giorni dalla legge di conversione, stabilirà le modalità di attuazione di quanto disposto dal comma 2.

²⁰ D. PIVA, *Dagli obblighi alla responsabilità del datore di lavoro-committente negli appalti interni: interruzione del nesso di rischio e inesigibilità della condotta doverosa*, in *Dir. sic. lav.*, 2025, n. 1, p. 216.

²¹ La norma si riferisce anche ai contratti d'opera e di somministrazione.

²² V. art. 3, comma 4-ter, d.l. 10 febbraio 2009, n. 5, convertito, con modificazioni, dalla l. 9 aprile 2009, n. 33. Su cui v., in questo volume, F. CORBO, *Contratto di rete e rapporto di lavoro*.

proiettata in un'ottica organizzativa e spaziale: la tutela scatta in presenza di una situazione di rischio interferenziale oggettivamente riconducibile alla compresenza di lavoratori dipendenti da datori diversi. È proprio questa *ratio* a rendere possibile - nei limiti che si specificheranno - un'applicazione analogica o estensiva della disposizione al contratto di rete, ogniquale volta i medesimi presupposti fattuali si verifichino al suo interno, indipendentemente dalla qualificazione giuridica del rapporto tra le imprese.

Occorre, innanzitutto, distinguere gli obblighi di sicurezza in capo all'impresa o alle imprese retiste che abbiano costituito la rete ai fini dell'affidamento di un appalto ad opera di un committente esterno da quelli gravanti all'interno della rete stessa per la realizzazione di un programma comune.

Quanto ai primi, infatti, non sorge dubbio circa la piena applicazione dell'art. 26 e della cooperazione che a tal fine deve realizzarsi tra datore di lavoro committente e impresa retista. Nel qual caso, come dispone l'art. 30, comma 4-*ter*, d.lgs. 10 settembre 2003, n. 276, il personale fornito dalle imprese costituenti la rete è distaccato nell'impresa retista e «l'interesse della parte distaccante sorge automaticamente in forza dell'operare della rete». Di guisa che il datore di lavoro ai fini prevenzionistici diviene l'impresa retista²³, la quale riveste, poi, il ruolo di appaltatore nel rapporto di cooperazione e coordinamento con il committente.

Qualora il personale sia impiegato in codatorialità²⁴ dalle imprese costituenti la rete - secondo la nozione di cui all'art. 30, comma 4-*ter*, d.lgs. n. 276/2003, che comporta l'esercizio congiunto del potere direttivo da parte di più imprese nei confronti di lavoratori formalmente dipendenti da ciascuna di esse - ciascuna impresa retista, in quanto beneficiaria della prestazione lavorativa, è datore di lavoro a fini prevenzionistici²⁵ e dunque soggetta *uti singuli* agli obblighi di sicurezza. Con riguardo ai rapporti con il committente esterno, è da ritenere che gli obblighi di cooperazione e coordinamento gravino su tutte le imprese retiste. I lavoratori della rete, infatti, operano all'interno di un luogo nella disponibilità del committente ciascuno secondo il complesso organizzativo della propria impresa. Ne consegue

²³ Cfr. M.T. CARINCI, *Utilizzazione e acquisizione indiretta del lavoro: somministrazione e distacco, appalto e subappalto, trasferimento d'azienda e di ramo*, Giappichelli, Torino, 2013, p. 150, che si riferisce al soggetto che governa l'ambiente di svolgimento della prestazione dei lavoratori impiegati.

²⁴ Su cui v. R. RAINONE, *La codatorialità oltre i confini tradizionali: effettività della prestazione e funzione rimediale della solidarietà*, in *Lav. Dir. Eur.*, 2026, n. 1, 3 ss.

²⁵ Cfr. M.T. CARINCI, *Introduzione. il concetto di datore di lavoro alla luce del sistema: la codatorialità e il rapporto con il divieto di interposizione*, in M.T. CARINCI (a cura di), *Dall'impresa a rete alle reti d'impresa. Scelte organizzative e diritto del lavoro*, Giuffrè, Milano, 2015, p. 38.

che il committente è tenuto a prendere in considerazione i rischi interferenziali generati dall'interazione tra la propria organizzazione e quella specifica di ogni impresa che cura una parte del lavoro, del servizio o della fornitura.

Orbene, tale ultima considerazione è funzionale a trattare la questione degli obblighi di sicurezza gravanti all'interno della rete e l'eventuale estensione alla stessa dell'art. 26 d.lgs. n. 81/2008²⁶.

Nella realizzazione del programma comune di rete è insita la collaborazione tra le imprese, nonché l'esercizio in comune di una o più attività rientranti nell'oggetto delle singole imprese partecipanti. Ne deriva una naturale connessione tra i rispettivi complessi organizzativi e, potenzialmente, tra le forze lavoro impiegate. Tale connessione non implica, però, necessariamente, la compresenza fisica dei lavoratori in un medesimo luogo: ciascuna impresa retista può svolgere la propria parte del programma comune all'interno della propria sede produttiva. In tale ipotesi, non ricorre il presupposto applicativo dell'art. 26, comma 1, d.lgs. n. 81/2008, che - come si è visto - richiede la disponibilità del luogo di esecuzione in capo al committente. Pertanto, qualora il programma comune di rete si realizzi con ciascuna impresa operante dalla propria sede (senza interazione fisica tra i lavoratori), l'estensione degli obblighi previsti dall'art. 26 non trova base normativa essendo carente un elemento che fonda la cooperazione negli obblighi di tutela.

Discorso diverso si impone, invece, laddove i lavoratori delle varie imprese retiste operino - al di fuori di un regime di codatorialità - in un medesimo luogo nella disponibilità di una singola impresa retista. In questa ipotesi, pur in assenza di un contratto di appalto in senso tecnico, si configura un rischio interferenziale del tutto analogo a quello che l'art. 26 intende presidiare: la connessione delle lavorazioni che concorrono al programma comune genera le medesime situazioni di pericolo riconducibili alla contiguità di più organizzazioni produttive. In tale prospettiva, la qualifica di datore di lavoro a fini prevenzionistici grava sull'imprenditore retista responsabile dell'ambiente di lavoro, con conseguente applicazione degli obblighi di cui all'art. 26 sia nei confronti di quest'ultimo che delle altre imprese della rete²⁷.

²⁶ Che opera, appunto, in presenza di contesti in cui si verificano rischi interferenziali a fronte della segmentazione organizzativo-produttiva, cfr. P. TULLINI, *Obblighi connessi*, cit., p. 271.

²⁷ I. ALVINO, *Il lavoro nelle reti di imprese: profili giuridici*, Giuffrè, Milano, 2014, pp. 234-235: «la disposizione [...] pare dunque porre in capo a colui che ha la responsabilità dell'ambiente di lavoro un obbligo di agire per la salvaguardia della sicurezza di tutti i lavoratori che nello stesso prestano la loro attività, non solo dunque nei confronti dei lavoratori che siano a lui legati da un qualsiasi rapporto contrattuale, ma anche laddove quei

Ancor più nitidamente, l'estensione dell'art. 26 si impone nel caso in cui i lavoratori siano impiegati in regime di codatorialità tra le imprese retiste. In tale contesto, ciascuna impresa retista che beneficia della prestazione lavorativa assume la qualifica di datore di lavoro a fini prevenzionistici, con conseguente soggezione agli obblighi di sicurezza *uti singuli*. Oltre all'obbligo generale di sicurezza che già di per sé grava su ciascuna impresa, la struttura collaborativa della rete rende particolarmente urgenti la cooperazione e il coordinamento per la tutela dei lavoratori operanti in luoghi nella disponibilità delle imprese retiste. In tale ipotesi, l'obbligo di redazione del DUVRI grava su ciascun datore di lavoro nella cui disponibilità si trova il luogo in cui operano i lavoratori in codatorialità.

5. La responsabilità solidale dell'imprenditore committente per il risarcimento dei danni

L'art. 26, comma 4, d.lgs. n. 81/2008 stabilisce uno specifico regime di solidarietà patrimoniale tra impresa committente ed appaltatore, nonché con ciascun subappaltatore, per tutti i danni per i quali il lavoratore, dipendente dall'appaltatore o dal subappaltatore, non risulti indennizzato ad opera dell'Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro (INAIL) o dell'Istituto di previdenza per il settore marittimo (IPSEMA). Tale responsabilità solidale resta espressamente esclusa per i danni conseguenza dei rischi specifici propri dell'attività delle imprese appaltatrici o subappaltatrici.

La previsione di un vincolo solidale così esteso²⁸ deve essere letto, a mio avviso, in combinato disposto con i summenzionati obblighi di verifica, informazione, promozione ed allegazione gravanti sul datore di lavoro committente. Quest'ultimo, nell'adempiere tali obblighi, è tenuto a svolgere un'attività di vigilanza in due fasi distinte: in quella precontrattuale, seleziona i soggetti idonei a realizzare in sicurezza l'opera o il servizio all'interno della propria unità produttiva; in quella contrattuale, promuove attivamente la cooperazione e il coordinamento necessari all'eliminazione o alla riduzione dei rischi interferenziali.

Sebbene ciò non possa implicare un'intromissione del committente nell'ambito organizzativo proprio dell'appaltatore o del subappaltatore, non ne esclude un obbligo di controllo complessivo sull'interazione organizzativa che si svolge nel

lavoratori siano dipendenti di un'impresa terza».

²⁸ Seppur soggettivamente limitato, dal lato passivo, al solo committente imprenditore e, dal lato attivo, ai soli dipendenti dell'appaltatore o del subappaltatore, cfr. P. TULLINI, *Sicurezza del lavoro in appalto e ruolo del Committente: breve cronologia giuridica del principio di responsabilità*, in *Dir. sic. lav.*, 2025, n. 1, p. 163.

luogo di cui ha la disponibilità.

Sul piano della qualificazione giuridica della responsabilità solidale, va precisato che essa è riconducibile allo schema aquiliano dell'art. 2049 c.c., stante l'assenza di un rapporto contrattuale tra committente e dipendenti di questi²⁹, e trova fondamento sul nesso organizzativo-spaziale che lega il committente ai rischi generati all'interno del luogo di cui ha la responsabilità, coerentemente con la funzione preventiva che innerva l'intera disciplina degli appalti interni.

L'esclusione della responsabilità solidale per i danni conseguenti a rischi specifici risulta, infine, pienamente coerente con il disposto dell'art. 26, comma 3, d.lgs. n. 81/2008, che esonera il committente dalla elaborazione del DUVRI - ovvero dalla nomina dell'incaricato - per i rischi propri dell'attività delle imprese appaltatrici. Tali rischi non sono interferenziali: non derivano dall'interazione organizzativa che si verifica nel luogo nella responsabilità del committente, ma sono intrinseci alla lavorazione specifica dell'appaltatore. Sarebbe pertanto irragionevole imputare al committente una responsabilità solidale per danni originati da una sfera di rischio su cui non esercita - né potrebbe esercitare - alcun controllo.

²⁹ V. G. LUDOVICO, *Sui limiti e contenuti della responsabilità solidale negli appalti per i danni da infortunio e malattia professionale*, in *Arg. dir. lav.*, 2011, n. 3, pp. 567 ss.. Per la natura contrattuale, v. M.D. FERRARA, *La sicurezza dei lavoratori nell'impresa flessibile: somministrazione di lavoro e contratto di appalto*, in *Riv. giur. lav.*, 2009, n. 3, p. 494.

SEZIONE II

LE EVIDENZE EMPIRICHE DELLA COLLABORAZIONE INTER-IMPREDITORIALE TRA IMPIEGHI VIRTUOSI E PRATICHE ABUSIVE

ESEMPI VIRTUOSI E TENDENZE DELLE RETI D'IMPRESA

Business networks between best practices and emerging trends

CARLO LA ROTONDA

Direttore di RetImpresa - Agenzia di Confindustria per le aggregazioni e le reti di imprese

Abstract [It]: Il contributo analizza l'evoluzione delle reti d'impresa come modello organizzativo di collaborazione interaziendale e come strumento di trasformazione delle filiere produttive. Muovendo dall'osservazione delle principali esperienze applicative sviluppatesi nel sistema produttivo italiano, il contributo evidenzia come la qualità della governance, la pianificazione delle attività e la gestione condivisa delle competenze rappresentino fattori centrali per la maturità organizzativa e la sostenibilità delle reti nel tempo. Attraverso l'esame di casi concreti nelle principali filiere del made in Italy - costruzioni, aerospazio, agroalimentare e moda - l'analisi mette in luce l'attitudine del contratto di rete ad adattarsi a differenti contesti produttivi e organizzativi, favorendo processi di integrazione, innovazione e crescita competitiva delle PMI. Il filo conduttore del lavoro è rappresentato dalla dimensione lavoristica della collaborazione tra imprese, con particolare riguardo agli strumenti di condivisione delle competenze e alla codatorialità, considerati quali leve di modernizzazione organizzativa, qualificazione del lavoro e rafforzamento della capacità manageriale nelle reti.

Abstract [En]: *This article examines the evolution of business networks as an organisational model for inter-firm collaboration and as a tool for transforming production supply chains. Drawing on the observation of the main practical experiences developed within the Italian productive system, the chapter highlights how governance quality, activity planning and the shared management of skills represent key factors for the organisational maturity and long-term sustainability of networks. Through the analysis of concrete cases across major Made in Italy sectors - construction, aerospace, agri-food and fashion - the study underscores the ability of network contracts to adapt to different productive and organisational contexts, fostering processes of integration, innovation and the competitive growth of SMEs. The common thread running through the chapter is the labour dimension of inter-firm collaboration, with particular regard to skill-sharing arrangements and co-employment, regarded as drivers of organisational modernisation, labour qualification and the strengthening of managerial capacity within business networks.*

Parole chiave: Reti d'impresa; Governance delle filiere; Modelli organizzativi; Strumenti Codatorialità; Organizzazione del Lavoro in rete

Keywords: *Business networks; Supply chain governance; Organisational models; Co-employment; Network-based work organization*

SOMMARIO: 1. Premessa: lo scenario e la rete come architettura della competitività - **2.** Gestione delle filiere ed evoluzione delle reti: la maturità organizzativa come criterio virtuoso - **3.** La codatorialità e il lavoro per la crescita delle PMI - **4.** Reti e procedure di gara dei committenti privati - **5.** La filiera delle costruzioni in rete - **6.** Le nuove frontiere in rete: aeronautica, spazio e difesa - **7.** Le reti nell'agroalimentare - **8.** Moda e reti per tutelare l'identità made in Italy - **9.** Reti per il welfare - **10.** Startup in rete: la collaborazione come acceleratore di scalabilità e di competenze - **11.** Conclusioni

1. Premessa: lo scenario e la rete come architettura della competitività

Le reti d'impresa non sono più, nel lessico delle politiche industriali e nell'esperienza concreta delle imprese, un istituto "residuale" da evocare solo nelle fasi di emergenza o in presenza di incentivi. Esse rappresentano, con crescente evidenza, una forma ordinaria di organizzazione della collaborazione interaziendale capace di rispondere a mutamenti strutturali dei mercati. Quando le catene del valore si accorciano o si riallineano, quando la competizione si sposta dalla singola capacità produttiva alla capacità di garantire *standard*, continuità e affidabilità lungo la filiera e in palcoscenici internazionali, quando le transizioni digitale ed ecologica impongono investimenti e competenze non sostenibili singolarmente dalle piccole imprese, allora la rete diviene non più un'opzione, ma una necessità organizzativa.

Questo aspetto è ancora più evidente nel sistema produttivo italiano, dove prevale la frammentazione delle filiere composte da centinaia di migliaia di imprese di piccola dimensione, altamente specializzate ma ancora poco coordinate tra loro, che basano il proprio vantaggio competitivo sulla qualità della manifattura, delle continue innovazioni di processo e sulla capacità di generare relazioni e sinergie di costo e di conoscenza.

Dopo oltre sedici anni di osservazione delle reti d'impresa, anche tramite centri di competenza qualificati come l'Osservatorio Nazionale sulle Reti di Imprese¹, appare chiaro che il tema oggi non è più "se" fare rete, ma "come" fare rete. E la risposta va ricercata nel corretto utilizzo di strumenti flessibili e trasversali come il contratto di rete.

¹ L'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa, costituito nel 2018 su iniziativa di RetImpresa, InfoCamere e Università Ca' Foscari Venezia, monitora l'andamento e i *trend* del fenomeno delle reti d'impresa (es. caratteristiche, obiettivi e *performance* di rete) attraverso una banca dati aggiornata e realizza *survey* e rapporti annuali di analisi quantitativa e qualitativa dei dati disponibili, anche al fine di elaborare azioni di *policy* in favore della crescita organizzativa e dimensionale delle imprese in rete.

Particolarmente interessante nella prassi applicativa dello strumento è la distinzione che si è affermata tra modelli di rete orizzontale e verticale. La rete orizzontale aggrega imprese omogenee, condividendo acquisti, logistica, piattaforme e formazione per certificazioni; consente di abbattere costi e aumentare volumi e qualità. La rete verticale integra fasi differenti della filiera, creando una collaborazione più strutturata e integrata sui processi. Nella pratica, le esigenze industriali suggeriscono spesso configurazioni miste, adattive, in cui elementi orizzontali e verticali si combinano.

In termini di diffusione, il fenomeno delle reti mostra dati positivi e in costante crescita, con 10.466 contratti di rete registrati a fine febbraio 2026², che coinvolgono in progetti condivisi 53.222 imprese di ogni settore (su tutti, agroalimentare 21%, costruzioni 15% e commercio 11%) dimensione (circa l'82% piccole imprese e il 15% medie), forma giuridica (società di capitale nel 57% dei casi) e provenienza geografica (il 40% al Nord, il 34% al Centro e il 26% al Sud). Sul piano dell'occupazione, secondo gli ultimi dati dell'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa, le imprese retiste nel complesso impiegano quasi 1,7 milioni di addetti, di cui il 98% sono dipendenti, con il maggior volume occupazionale assorbito dalle grandi imprese (250 addetti e più), che pur essendo un numero esiguo (circa il 2%) danno lavoro a oltre 1 milione di lavoratori (60% del totale), mentre le medie occupano il 21% del totale addetti e le piccole il 19%³.

In questo quadro, parlare di reti d'impresa significa anche interrogarsi su come l'evoluzione dei modelli produttivi si traduca in nuove forme di organizzazione della prestazione, nuovi fabbisogni professionali e nuove modalità di tutela del lavoro condiviso.

Le recenti trasformazioni hanno imposto alle imprese la necessità di adattarsi ai cambiamenti e di integrarsi nelle filiere secondo meccanismi di tracciabilità, di conformità alle regole e alle procedure, di misurabilità degli obiettivi prefissati e di condivisione di competenze tecnologiche e gestionali. La rete, in quanto strumento

² Fonte: dati del Registro delle Imprese elaborati da InfoCamere, aggiornati al 3 marzo 2026. Nell'87% dei casi (9.072 contratti su un totale di 10.466 registrati al 3 marzo 2026) le reti d'impresa assumono la forma della rete-contratto, vale a dire il modello più flessibile e snello, privo di soggettività giuridica. La restante parte delle compagini aggregate (1.394) è costituita nella forma di rete-soggetto, quella dotata di autonoma soggettività giuridica rispetto alle imprese che vi aderiscono.

³ Fonte: Rapporto dell'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2024. Per evitare di sovrastimare l'occupazione delle imprese retiste, sono escluse dall'analisi le agenzie interinali e di somministrazione lavoro (codice Ateco 78.2) dal momento che per queste ultime non è possibile distinguere i dipendenti che operano all'interno e i dipendenti somministrati che operano presso le imprese richiedenti.

giuridico leggero e flessibile, seppure sovraordinato alla struttura aziendale delle singole imprese aderenti al programma di rete, permette di costruire un “ambiente comune” di progetto e di governo, mantenendo l'autonomia e l'indipendenza delle singole imprese. È in questo bilanciamento tra autonomia e coordinamento che la rete assume una valenza peculiare: essa consente di organizzare collaborazione e, insieme, di riconoscere che la collaborazione - se vuole essere stabile - deve poggiare su regole, ruoli e responsabilità, che vanno oltre l'informalità tipica dei rapporti nelle filiere.

In tale prospettiva, la dimensione lavoristica non può essere considerata accessoria. Il cuore dell'innovazione produttiva è ormai, in larga misura, un'innovazione di competenze: capacità di progettazione, gestione dati, *compliance*, sostenibilità, *procurement* evoluto, *governance* dei fornitori, gestione delle relazioni industriali. La rete, se funziona, diventa un moltiplicatore di capitale umano: crea occasioni di circolazione del sapere, consente investimenti condivisi in formazione, favorisce l'emersione di nuove figure professionali a servizio del programma comune. Il diritto del lavoro, in questa cornice, è chiamato a presidiare un passaggio essenziale: garantire che l'innovazione organizzativa non si traduca in opacità delle responsabilità o in frammentazione delle tutele o - ancor peggio - in meccanismo elusivo delle regole, ma al contrario in maggiore qualità e stabilità del lavoro, grazie a strumenti coerenti con la natura plurale dell'interesse produttivo.

Su questo sfondo, la rete si configura come istituto di frontiera: non crea necessariamente un nuovo soggetto, ma crea un nuovo modo di organizzare il lavoro e di “stare sul mercato”. È un contratto che, se ben progettato, produce organizzazione e, di conseguenza, una domanda di regolazione del lavoro evoluta. Il percorso di crescita delle reti è, in altre parole, la storia della transizione dalla collaborazione occasionale e opportunistica a una collaborazione strutturata, dalla somma di imprese alla filiera organizzata.

2. Gestione delle filiere ed evoluzione delle reti: la maturità organizzativa come criterio virtuoso

Osservando la dinamica evolutiva delle reti, ciò che distingue un'esperienza virtuosa da una meramente dichiarativa è il grado di maturità organizzativa dell'aggregazione.

La “maturità organizzativa” non va intesa come categoria formale o rigidamente definita, bensì come capacità della rete di strutturarsi progressivamente attraverso regole di *governance* e meccanismi di coordinamento e di monitoraggio coerenti con gli obiettivi condivisi. In questa prospettiva, la maturità della rete si misura nella

concreta capacità di trasformare il programma comune in un'organizzazione stabile, trasparente ed efficace, indipendentemente dalla dimensione dell'aggregazione o dal grado di formalizzazione realizzato.

Nella pratica, le reti nascono spesso per un bisogno specifico: presentarsi insieme nei mercati internazionali, attivare un investimento, razionalizzare gli approvvigionamenti o le forniture, condividere strumenti digitali o tecnologici. E le reti che durano e producono risultati nel tempo sono quelle che sviluppano un'organizzazione, definiscono una *governance*, adottano criteri di misurazione dei risultati, rendono coerenti obiettivi e strumenti, trasformano l'adesione contrattuale in un'azione coordinata.

È in questo modo che la rete diviene un segmento organizzato e stabile della filiera e non più semplicemente un insieme di operatori che occasionalmente instaura rapporti di fornitura per soddisfare l'esigenza di un'impresa capo-filiera.

In particolare, le reti di filiera - soprattutto verticali - mostrano una spiccata capacità distintiva: coordinano imprese collocate in fasi diverse del processo produttivo, riducendo discontinuità e inefficienze, creando *standard* condivisi e favorendo un innalzamento complessivo della qualità dell'offerta. Il vantaggio, in questo caso, si misura nella capacità della rete di agire come aggregazione affidabile e sostenibile: il committente non acquista solo un prodotto o un servizio, ma un modello organizzativo che garantisce trasparenza, continuità operativa nel tempo e controllo dei processi. La rete, dunque, non è soltanto una risposta al problema dimensionale, è anche una risposta al problema della *governance* delle relazioni di filiera.

La *governance* è l'asse portante ed è l'elemento qualitativo che fa la differenza nel vasto panorama dei contratti di rete. Le reti che funzionano sono quelle che definiscono ruoli, competenze e processi decisionali; che istituiscono un organo di gestione o figure manageriali; che costruiscono regole di ingresso e uscita; che disciplinano la ripartizione delle attività e dei benefici; che adottano strumenti di monitoraggio del programma comune.

In altre parole, il contratto diventa un progetto o una piattaforma multi-progettuale. Ed è il progetto - non la forma - a determinarne l'efficacia. In tale prospettiva, la rete matura non si limita a "fare insieme", ma sa anche rendere misurabile ciò che fa: risultati, indicatori, performance organizzativa e criteri di misurazione del raggiungimento degli obiettivi.

Gli esempi applicativi consentono di cogliere queste traiettorie.

Esistono esperienze di rete per l'internazionalizzazione (come ITC India - *Italian Technology Center* nel settore dei beni strumentali) che configurano forme di collaborazione flessibile tra imprese non concorrenti per raggiungere obiettivi

strategici definiti attraverso una pianificazione congiunta degli investimenti e delle azioni di comunicazione e *marketing*, nonché progetti volti a consolidare il marchio e l'immagine del *made in Italy* settoriale, facilitando il presidio di mercati complessi e generando opportunità commerciali per ciascuna delle imprese partecipanti.

Reti per il *welfare* (come *Welstep*) che mostrano la capacità di partire da un obiettivo "sociale" e di generare poi ulteriori progettualità (ad es., in ambito di asili nido e tutela della salute), ampliando il raggio d'azione della rete, in termini di realtà aderenti e di beneficiari delle prestazioni di *welfare*, e consolidandone la *governance*.

Reti per l'innovazione territoriale (come IOBO), che evidenziano la dimensione organizzativa e "circolare" della collaborazione, con una *governance* partecipativa ed equilibrata, capace di coordinare attività anche complesse con ricadute sulla gestione delle competenze (tra cui, il ricorso al manager di rete). Questo modello, peraltro, costituisce una efficace alternativa al tradizionale schema operativo delle filiere organizzate verticalmente in funzione delle esigenze dell'impresa capo-filiera.

Ci sono poi reti storiche che operano sull'intero territorio nazionale attraverso un modello coordinato e certificato nel settore dei servizi (RID - Rete Italiana Disinfestazioni), che grazie alla forza dell'aggregazione e alla capacità di condividere lo stesso marchio collettivo e procedure certificate ISO, hanno scalato posizioni di mercato, accrescendo le competenze specialistiche, il numero di sedi operative, la qualità delle prestazioni, dei mezzi utilizzati e, in questo modo, i fatturati delle singole imprese del *network*.

Non mancano positive esperienze di reti nate per garantire la sostenibilità economica e ambientale delle attività settoriali (è il caso della rete IRENE per l'efficientamento energetico nella filiera delle costruzioni), che negli anni hanno vissuto un percorso di crescita valoriale e organizzativa senza perdere identità progettuale, fino ad assumere forme più strutturate (passando da rete-contratto a rete-soggetto per poi trasformarsi in società di capitali), così come di reti nate per facilitare conoscenza e scambio di buone pratiche orientate all'economia circolare e sostenibile tra piccole, medie e grandi imprese (è il caso della Rete Imprese per la Sostenibilità).

In tutti questi casi, la virtuosità non è un'etichetta: è la capacità di far evolvere l'assetto collaborativo in un modello stabile, replicabile, comunicabile. In altri termini, il riferimento alla "rete virtuosa" indica un modello di collaborazione che, adattandosi alle esigenze degli imprenditori e ai contesti operativi di volta in volta interessati, è capace di produrre effetti organizzativi misurabili e stabili nel tempo sul piano delle relazioni, della distribuzione delle responsabilità, degli impegni assunti all'interno del *network* e verso l'esterno, nonché della sostenibilità

economica e gestionale delle attività comuni.

È inoltre importante sottolineare che la maturità organizzativa non nasce spontaneamente. Richiede competenze di progettazione, capacità manageriali, cultura della collaborazione.

Le esperienze di rete meno evolute mostrano spesso difficoltà nella definizione dei ruoli, asimmetrie informative tra partecipanti, squilibri nei rapporti tra le imprese leader e le altre retiste, problemi di avviamento e di continuità progettuale legati all'assenza di una struttura manageriale dedicata. Proprio tali criticità confermano come la qualità organizzativa rappresenti un fattore decisivo per la stabilità e l'efficacia della collaborazione inter-imprenditoriale.

Ed è qui che il discorso si connette naturalmente alle prospettive lavoristiche: una rete che cresce in complessità organizzativa comporta un crescente fabbisogno di gestione condivisa delle professionalità tecniche e manageriali, superando soluzioni occasionali e costruendo assetti più solidi, professionali e trasparenti.

3. La codatorialità e il lavoro per la crescita delle PMI

La codatorialità rappresenta, nel diritto del lavoro, un punto di svolta per le imprese che lavorano in rete: riconosce, infatti, che la collaborazione tra imprese può generare un interesse datoriale comune e che, per governarlo, occorre uno strumento giuridico coerente. La sua importanza non risiede soltanto nella possibilità tecnica di assumere congiuntamente personale da adibire all'attuazione del programma di rete, ma nella visione sistemica che permette di considerare il lavoro come fattore aggregante. Nel modello tradizionale, il lavoratore è funzionale alla singola impresa; nel modello di rete, specie quando la rete è filiera organizzata, alcune professionalità diventano funzionali al programma comune e, dunque, hanno bisogno di un inquadramento che non forzi la realtà organizzativa dentro schemi inadeguati.

La codatorialità, come istituto pensato *ad hoc* e in via esclusiva per le reti, risponde a questa esigenza con un'impostazione che, se ben compresa e attuata, rafforza anche la tutela del lavoratore. L'assetto è volontario e regolato: le imprese definiscono *ex ante* le regole di ingaggio, la ripartizione dei poteri, l'utilizzo della prestazione e gli aspetti organizzativi; il lavoratore presta il proprio consenso in un quadro trasparente; la responsabilità dei co-datori crea un presidio ulteriore. In tal modo, la codatorialità evita che la condivisione del lavoro si realizzi per via informale, con conseguente opacità delle responsabilità e confusione di ruoli e compiti, e consente invece di governare l'interesse comune in modo coerente con la finalità del contratto di rete: perseguire nel migliore dei modi e con le competenze

più adatte gli obiettivi imprenditoriali condivisi.

Sul piano applicativo, infatti, la codatorialità rende al massimo quando la rete deve dotarsi di competenze qualificate e trasversali, difficili da sostenere per la singola impresa. È il caso del manager di rete, figura che incarna la maturità dell'organizzazione: presidia la progettazione, coordina l'azione comune, facilita le relazioni con *stakeholder* pubblici e privati, governa strumenti di misurazione e *reporting*. Ma è anche il caso di professionalità tecnico-specialistiche: esperti digitali, di internazionalizzazione, specialisti ESG, *project manager* per bandi complessi, figure dedicate per *compliance* e certificazioni. In questo senso, la codatorialità può diventare un fattore di modernizzazione del tessuto produttivo, consentendo alle PMI di assumere profili di qualità e competenze specialistiche, altrimenti difficili da reperire.

Vi è poi un ulteriore profilo di valore: la codatorialità, se utilizzata per funzioni comuni stabili, non produce precarietà, ma stabilità occupazionale, mettendo il lavoratore nelle condizioni di operare all'interno di un progetto definito e di un contesto professionale e organizzativo ampio, capace di offrire continuità e specializzazione.

Le prime applicazioni di questo istituto mostrano anche la necessità di accompagnamento da parte di Enti e soggetti qualificati. La codatorialità richiede consapevolezza dei profili di responsabilità, capacità di redigere regole chiare, eventualmente supporto mediante strumenti di certificazione. Ed è in questa direzione che lo strumento può esprimere il proprio valore, assicurando lavoro qualificato, protetto e coerente con le nuove esigenze produttive.

4. Reti e procedure di gara dei committenti privati

La dimensione di mercato del contratto di rete si manifesta in modo particolarmente evidente nel rapporto con le grandi aziende. L'evoluzione delle *supply chain*, la crescente attenzione a *standard* di qualità e sostenibilità, la necessità di assicurare continuità e capacità di gestione di commesse complesse hanno generato un corto circuito: il tessuto produttivo italiano, ricco di specializzazioni e competenze, spesso non riesce ad accedere alle opportunità di mercato perché troppo frammentato e disunito. Il contratto di rete, in questa cornice, si pone come piattaforma negoziale dotata di riconoscibilità esterne, capace di rendere aggregazioni di PMI interlocutori più solidi e affidabili.

L'estensione delle procedure di gara dei committenti privati alle reti d'impresa poggia su un principio di ragionevolezza: se ATI/RTI e consorzi sono forme aggregative comunemente accettate nelle procedure di selezione, la rete d'impresa -

nelle sue diverse forme di rete-contratto e di rete-soggetto - può essere ammessa secondo criteri analoghi. Ciò che conta è il grado di strutturazione della rete, in ragione della presenza dell'organo comune, dei poteri di rappresentanza, della ripartizione di ruoli e responsabilità. La rete può, ad esempio, presentarsi attraverso un'azienda mandataria o attraverso l'organo della rete-soggetto, assicurando un'interlocuzione unica e coerente con i soggetti esterni.

Questo modello consente, da un lato, alle imprese in rete di accedere a commesse che richiedono volumi aggregati, competenze integrate e *standard* tecnici elevati; dall'altro, offre al committente un quadro di garanzie organizzative, come la chiarezza dei compiti e delle responsabilità, il divieto di plurima partecipazione delle retiste in forme concorrenti, la possibilità di disciplinare forme rafforzate di responsabilità in capo agli esecutori principali delle prestazioni oggetto di gara. La rete si trasforma così in una piattaforma idonea agli affidamenti, che riduce il rischio di esecuzione e favorisce la programmazione.

Inoltre, quando un committente privato riconosce la rete come soggetto idoneo a partecipare alla gara, incentiva la crescita delle imprese, specie di quelle di piccole dimensioni, le quali sono indotte a dotarsi di *governance*, di strumenti di controllo, di capacità di *reporting*, di *standard* qualitativi condivisi, grazie proprio alla spinta della rete. In altri termini, la rete diventa uno stimolo alla crescita organizzativa e, in questo passaggio, come già osservato, il lavoro torna centrale: la capacità di gestire commesse complesse richiede professionalità di progetto, competenze amministrative e gestionali, figure di presidio, spesso condivisibili in rete mediante strumenti lavoristici coerenti.

Per questa ragione, la rete nelle procedure di gara diventa una leva di qualificazione della filiera, consentendo di trasformare la frammentazione in organizzazione, la specializzazione in offerta integrata, l'occasionalità dei rapporti in continuità operativa. È un esempio virtuoso perché coniuga libertà d'iniziativa e responsabilità, autonomia e affidabilità, competitività e trasparenza.

5. La filiera delle costruzioni in rete

La filiera delle costruzioni rappresenta uno degli ambiti in cui il contratto di rete ha espresso con maggiore evidenza la propria funzione di strumento di efficientamento e di razionalizzazione di un settore storicamente frammentato e sottoposto a forti pressioni competitive. Non a caso, al 3 marzo 2026, le imprese della filiera rappresentano il 15% (6.615 imprese coinvolte in 2.482 reti) del totale delle oltre 53mila aziende coinvolte in contratti di rete.

L'innalzamento degli *standard* richiesti in termini di qualità, sicurezza,

sostenibilità ambientale e capacità gestionale ha reso sempre meno praticabile un modello fondato sulla singola impresa, spingendo verso forme di cooperazione stabile capaci di integrare competenze, organizzazione e presidio del mercato. In questo contesto, la rete non si limita a favorire economie di scala o di scopo, ma consente alle PMI di accedere a progetti complessi, a commesse articolate e a filiere lunghe senza rinunciare alla propria autonomia imprenditoriale, trasformando la specializzazione in un fattore di forza collettiva.

Le esperienze più mature mostrano come la rete possa assumere configurazioni differenti in funzione degli obiettivi perseguiti, oscillando tra modelli più leggeri e assetti dotati di soggettività giuridica. La scelta del modello non è neutra e dipende dalla domanda del mercato: le reti orientate a obiettivi di efficientamento energetico evidenziano come la soggettività giuridica, unita a un organo comune, a un fondo patrimoniale e alla presenza di un manager di rete, consenta di presidiare standard qualitativi e reputazionali elevati, trasformando la rete in un attore riconoscibile sul mercato, specie nei rapporti con gli interlocutori finanziari. In questi casi, il marchio di rete diventa uno strumento di qualificazione dell'offerta e di tutela del valore lungo la filiera, rafforzando la credibilità complessiva delle imprese aderenti.

Un secondo ambito di particolare rilevanza riguarda l'accesso strutturato al mercato delle commesse pubbliche e private. Le reti costituite per la partecipazione ad appalti complessi mostrano come il contratto di rete possa funzionare da infrastruttura di affidabilità nei confronti dei committenti, consentendo di superare i limiti dimensionali e organizzativi delle singole imprese. Qui la *governance* assume un ruolo centrale: organo comune, pianificazione delle attività, gestione commerciale e coordinamento operativo diventano condizioni essenziali per garantire continuità esecutiva, rispetto dei tempi e qualità delle prestazioni. La rete, in questa prospettiva è un meccanismo di selezione virtuosa delle imprese, basato sulla capacità di operare secondo standard condivisi.

Particolarmente significative sono le reti nate in risposta a esigenze di interesse generale, come i processi di ricostruzione post-sisma e di rigenerazione urbana. In tali esperienze, la rete assume una funzione che travalica il perimetro strettamente economico, configurandosi come risposta a bisogni collettivi del territorio. La capacità di coordinare imprese diverse attorno a progetti complessi, di adottare logiche avanzate di *project management* e di integrare progressivamente competenze finanziarie e istituzionali mostra come la rete possa diventare uno strumento di politica industriale "dal basso", capace di coniugare efficienza produttiva, responsabilità sociale e qualità del lavoro.

Accanto a questi modelli, emergono reti che coprono l'intera filiera dei materiali e dei processi, caratterizzate da una composizione mista e da un forte orientamento

all'ottimizzazione dei processi in chiave sostenibile. In tali casi, la rete consente di integrare estrazione, produzione, trasformazione ed esecuzione, promuovendo logiche di economia circolare, riduzione degli sprechi e valorizzazione dei materiali riciclati. La collaborazione si estende oltre la produzione, coinvolgendo ricerca, internazionalizzazione e partecipazione a bandi, confermando la capacità del contratto di rete di adattarsi a obiettivi plurimi e di lungo periodo.

Nel complesso, la filiera delle costruzioni evidenzia come le reti virtuose siano quelle che superano una logica meramente difensiva dell'aggregazione e si dotano di una visione strategica condivisa, sostenuta da assetti di *governance* chiari e da strumenti di pianificazione economico-finanziaria. In questo percorso evolutivo, la gestione del lavoro assume un ruolo sempre più centrale, a supporto della gestione di progetti complessi e di integrazione delle filiere industriali.

6. Le nuove frontiere in rete: aeronautica, spazio e difesa

La filiera dell'aeronautica, dello spazio e della difesa costituisce un laboratorio avanzato per comprendere il valore della rete come strumento di trasformazione industriale. Qui la pressione competitiva globale, l'intensità tecnologica, i requisiti di qualità e sicurezza e i fabbisogni finanziari rendono evidente che la competizione non si gioca sulla singola impresa, ma sul sistema di fornitori e sulla sua capacità di rispondere in modo coerente alle esigenze della committenza. In tale contesto, la rete diviene una strategia di integrazione "infra-distrettuale", capace di superare la frammentazione storica delle PMI e di aggregare competenze variegata ma talvolta disperse.

Il modello virtuoso che si va affermando in questo ambito valorizza le caratteristiche di flessibilità del contratto di rete, in risposta a bisogni industriali concreti. La rete può operare come interlocutore unitario tramite l'organo comune e stabilizzare le relazioni tra i fornitori oltre la singola commessa, fidelizzando la *supply chain* e costruendo un programma di azioni ampio, con obiettivi misurabili e *governance* definita. L'effetto di questo approccio è rafforzare la capacità delle PMI italiane di crescere, sia in termini di volumi sia di aumento dei livelli di efficienza e di grado di innovazione (organizzativa, tecnologica, di servizi, prodotti, processi), per divenire operatori più solidi e competitivi nel mercato internazionale delle forniture (come nel caso della rete *Protom SM Network*).

In entrambi i principali modelli di rete diffusi nella prassi, le aggregazioni nella filiera della difesa e dello spazio possono essere costruite attorno a imprese in posizione paritaria (*peer*) ovvero ad una o più imprese "campioni" classificate dal committente nei diversi ambiti e in funzione di specifiche attività: queste ultime, in

particolare, svolgerebbero una funzione di *leadership* organizzativa nella rete, da un lato rapportandosi direttamente con il committente in qualità di mandatarie, raccogliendone indirizzi strategici di medio e breve periodo utili ad una pianificazione strategica delle attività di rete in funzione delle esigenze - tecniche, tecnologiche, produttive, finanziarie ecc. - espresse dal committente stesso; dall'altro, organizzando le attività della rete, svolgendo funzioni di pianificazione strategica, manageriali e gestionali e di *coaching* rispetto alla catena dei piccoli fornitori che fanno parte della rete, dotati magari di *skills* tecnici di alto livello, ma scarsamente organizzati sotto il profilo manageriale e finanziario.

Nell'ipotesi di aggregazioni tra *peer*, la definizione di ruoli e competenze, l'organizzazione e la gestione delle attività resta rimessa all'autonomia negoziale tra le imprese stesse della compagine aggregativa.

Per entrambi i modelli di rete accennati, l'elemento in grado di condizionarne il successo è pur sempre il committente. Quest'ultimo, pur restando esterno alla compagine che si va aggregando, può svolgere una funzione fondamentale di indirizzo e accompagnamento, definendo i requisiti minimi per accedere alle opportunità della catena di fornitura, condividendo traiettorie strategiche, sostenendo percorsi di qualificazione, rafforzando le garanzie e il *rating* stesso delle imprese della filiera. Si va in tal modo configurando un modello virtuoso in grado di creare una filiera più competente e organizzata, senza snaturare la pluralità e l'autonomia imprenditoriale.

In questo settore si comprende anche la dimensione lavoristica: l'innovazione tecnologica richiede competenze rare e costose. La rete può diventare lo spazio in cui tali competenze si condividono attraverso il ricorso a *manager* di rete, a figure tecniche di alto profilo, a competenze manageriali e finanziarie. Strumenti come la codatorialità, in questa prospettiva, non sono un'opzione, ma una leva strategica per trasformare un indotto frammentato in una filiera capace di sostenere mercati globali.

7. Le reti nell'agroalimentare

Se c'è una filiera in cui il contratto di rete ha mostrato con particolare evidenza la propria capacità di trasformarsi in strumento organizzativo a supporto della competitività internazionale delle imprese italiane, questa è l'agroalimentare. E ciò sia per la rilevanza economica del comparto e per la sua funzione identitaria del *made in Italy*, con circa 70 miliardi di euro di *export* fatturato nel 2025, sia perché l'*agrifood* è, per natura, una filiera lunga e plurale, in cui la qualità del prodotto non dipende dalla singola fase produttiva, bensì dalla coerenza dell'intero percorso

produttivo, dalla capacità di garantire tracciabilità, *standard* qualitativi elevati di processo e prodotto, efficienza della catena logistica, reputazione e posizionamento commerciale. In tale quadro, il contratto di rete consente di superare la tradizionale frammentazione del sistema attraverso un meccanismo semplice e snello di coordinamento, capace di tenere insieme specializzazione, territorio e mercato.

L'osservazione del fenomeno in questa filiera restituisce un dato importante sia a livello quantitativo - le imprese agroalimentari che partecipano a reti d'impresa sono al primo posto nella classifica nazionale dei settori in rete, rappresentando il 21% del totale⁴ - che qualitativo per rispondere in maniera concreta e tempestiva alle richieste del mercato. In questo ambito, il modello di rete senza soggettività giuridica conferma la scelta di molte imprese del settore di prediligere un tipo di cooperazione in grado di incidere specialmente sui meccanismi interni di coordinamento e sull'innovazione e il miglioramento dei processi produttivi. Lo schema della rete-soggetto tende, invece, a emergere quando la collaborazione richiede maggiore strutturazione e focalizzazione verso l'obiettivo commerciale e il rapporto con il mercato, soprattutto in contesti in cui occorre gestire un numero più ampio di partecipanti e adottare strategie di *marketing* più spinte. Questa dialettica tra leggerezza e struttura resta uno dei tratti più virtuosi dell'istituto, che senza imporre un modello unico valido per qualsiasi situazione, consente di scegliere il quadro collaborativo e il grado di integrazione più coerente con la strategia di mercato e con le peculiarità del settore e del *business* di riferimento.

Nell'agroalimentare, le esperienze virtuose si manifestano anche nella natura degli obiettivi perseguiti. Le reti più efficaci oltre a “produrre insieme” o a condividere una offerta integrata, si organizzano per presidiare i mercati o per entrare in nuovi contesti competitivi, attivando sinergie di promozione e *marketing*, distribuzione e comunicazione orientate all'internazionalizzazione. È qui che il contratto di rete mostra il proprio valore di filiera: il prodotto agroalimentare italiano - proprio perché fortemente esposto all'*italian sounding* e alla competizione globale - richiede una capacità di rappresentazione e tutela che la singola impresa spesso non può sostenere. La rete, invece, consente di condividere investimenti e competenze, di rendere più forte il marchio di qualità territoriale (è il caso, ad esempio, delle reti Sannio da Gustare, Salento *Food Experience*, La Grande Bellezza Italiana, Le Famiglie del Gusto, solo per citarne alcune) e di costruire una presenza commerciale forte e continuativa, trasformando la qualità produttiva in valore riconosciuto lungo la catena distributiva.

⁴ Fonte RED-Reti e Dati, la piattaforma di *data analysis* di RetImpresa in collaborazione con InfoCamere, su dati del Registro Imprese aggiornati al 3 marzo 2026.

Un aspetto distintivo dell'*agrifood* in rete, che merita di essere valorizzato è anche la capacità della rete di diventare un nodo di connessione con settori contigui. Le alleanze con commercio e turismo non rappresentano una “diversificazione” accessoria, piuttosto, un modo per rendere la filiera più completa e resiliente, integrando produzione, vendita e attrattività territoriale. In questo senso, la rete agroalimentare diviene l'ecosistema nel quale la collaborazione si estende a soggetti che contribuiscono a valorizzare il prodotto attraverso canali distributivi, esperienze di consumo, ospitalità e promozione del territorio.

L'evoluzione dei modelli di rete agroalimentare comporta un passaggio cruciale sul piano della *governance*, che trasformi le relazioni fiduciarie e i coordinamenti informali, tipicamente praticati in questa filiera, in meccanismi più solidi e organizzati, mediante l'innesto di organi di gestione, di funzioni manageriali, di uffici amministrativi e di altri centri di coordinamento all'interno della struttura interaziendale deputata a gestire i progetti comuni. È qui che si colloca un punto di raccordo con la dimensione lavoristica: man mano che la rete amplia i propri obiettivi - dalla promozione alla logistica, dall'innovazione alla digitalizzazione - cresce il fabbisogno di strumenti innovativi e moderni, come la codatorialità, che permettano di condividere competenze dedicate e professionalità utili a raggiungere gli obiettivi della rete (*manager* per il *marketing*, l'*export*, le certificazioni, la gestione dei canali commerciali, ecc.).

8. Moda e reti per tutelare l'identità made in Italy

Il modello di rete che si è diffuso nel settore agroalimentare rappresenta un esempio virtuoso di come la collaborazione possa trasformarsi in un meccanismo organizzativo formalizzato e al contempo semplificato per realizzare il governo della filiera e, quindi, una gestione evoluta e condivisa dei processi di trasformazione produttiva e del lavoro. Questo *concept* è adattabile e replicabile anche in altri comparti che presentano simili caratteristiche strutturali e medesime esigenze di sviluppo e transizione industriale, come ad esempio la filiera della moda: anch'essa, come quella *agrifood*, vive di identità, specializzazione, reputazione e mercato globale; e anch'essa, per crescere, ha bisogno di reti capaci di organizzare valore lungo l'intera catena.

La filiera della moda esprime un paradosso tipicamente italiano: eccellenza riconosciuta globalmente, ma frammentazione produttiva e dimensionale che espone le imprese a rischi di concorrenza, di dipendenza da committenti forti, di difficoltà di investimento in sostenibilità e trasformazione digitale. In questo contesto, il contratto di rete si presenta come strumento coerente con la natura della filiera, che

mira a preservare identità, storia e autonomia delle imprese, ma anche di coordinare investimenti e strategie comuni. È una forma di organizzazione che rispetta l'artigianalità e la specializzazione, senza rinunciare alla necessità di fare massa critica e di essere riconoscibili e riconosciuti nei mercati internazionali (è quanto avviene per la Rete Chirotèca nel settore della produzione di guanti in pelle di alta qualità).

Le reti nella moda si articolano in modelli differenti: da un lato, le reti orizzontali pensate come piattaforma di promozione internazionale per ottimizzare i momenti promozionali e commerciali, razionalizzare gli acquisti, condividere servizi e tecnologie, logistica, formazione, certificazioni e, in generale, per ridurre i costi aziendali e aumentare volumi e qualità; dall'altro le reti verticali che integrano fasi diverse della filiera e sono spesso collegate alla *supply chain* di grandi *brand*, come strumento facilitatore dei processi di qualificazione, perché consentono di lavorare su *standard*, sicurezza, efficienza energetica, innovazione organizzativa, sostenibilità e qualità dei processi di filiera. Le reti miste combinano questi elementi, includendo anche componenti creative e tecnologiche, come la progettazione, il *design*, l'uso di tecnologie innovative. Il vantaggio dello strumento risiede nella capacità di adattare la forma organizzativa alla funzione, evitando schemi rigidi.

Anche in queste esperienze, la connessione con il diritto del lavoro è evidente: sostenibilità e trasformazione digitale impongono nuove competenze; la rete può diventare luogo di formazione condivisa, di gestione più efficiente delle risorse umane e, in prospettiva, di utilizzo di strumenti come codatorialità e distacco per professionalità specialistiche. La rete nella moda, dunque, non è solo strumento commerciale, è un dispositivo di transizione organizzativa.

9. Reti per il *welfare*

Le reti per il *welfare* rappresentano forse la dimostrazione più immediata di come lo strumento del contratto di rete possa incidere direttamente sulla qualità del lavoro. Il *welfare* aziendale, nelle PMI, è spesso ostacolato dal problema dimensionale: costi di implementazione, difficoltà di negoziazione con i *provider* qualificati, mancanza di competenze amministrative interne. La rete consente di superare tali limiti attraverso la massa critica, moltiplicando la platea dei lavoratori - i veri beneficiari delle prestazioni di *welfare* - e rafforzando il potere contrattuale verso i fornitori di servizi. In tal modo, il *welfare* diventa accessibile e sostenibile anche per le imprese più piccole.

Ciò che rende virtuose queste esperienze è la capacità di integrare obiettivi

economici e sociali. Da un lato, la rete riduce inefficienze e duplicazioni, controlla i costi e può incidere positivamente sulla produttività; dall'altro, crea condizioni migliori per i lavoratori, quali accesso a *benefit*, servizi di prossimità territoriale, migliori condizioni economiche, strumenti di conciliazione vita-lavoro. La rete, inoltre, facilita l'analisi dei bisogni, permettendo di definire un paniere di *benefit* coerente e in linea con le esigenze dei beneficiari, evitando così operazioni di *welfare* "di facciata".

Le *best practice* in questo ambito raccontano esperienze di reti orientate verso più obiettivi - conciliazione, risparmio, formazione, prevenzione - e in costante espansione del perimetro operativo verso progettualità ulteriori, a dimostrazione del fatto che il *welfare* può essere un punto di partenza per la crescita organizzativa della rete (come nel caso della rete *Welstep*). Le reti territoriali (come *#WelfareAltoAdige/Sudtirolo* e *#WelfareTrentino*) mostrano la forza della dimensione territoriale e del coinvolgimento associativo, mentre vale la pena segnalare anche casistiche di reti nate per obiettivi industriali e innovativi, che nel tempo hanno esteso la propria azione al *welfare* e al benessere dei dipendenti, dimostrando come l'ecosistema creato attraverso il contratto di rete possa diventare luogo di dialogo e regolazione di aspetti favorevoli alla migliore organizzazione e sviluppo del lavoro.

In queste esperienze, la rete per il *welfare* è filiera "in senso sociale", una filiera di servizi e di tutele che valorizza il lavoro e rafforza la coesione.

10. Startup in rete: la collaborazione come acceleratore di scalabilità e di competenze

Il tema delle *startup* consente di osservare un'altra esperienza virtuosa del contratto di rete, inteso come ecosistema di apprendimento e di crescita per le imprese innovative, seppure ancora in una dimensione numericamente ridotta e sperimentale⁵. Le *startup*, per definizione, nascono con un potenziale innovativo elevato ma con risorse limitate, spesso scontano debolezze manageriali e difficoltà di accesso al mercato. In tal senso, la rete permette loro di inserirsi in un contesto più ampio, dove competenze, relazioni e *asset* operativi possono essere condivisi in modo organizzato e con reciproca soddisfazione.

⁵ Secondo l'elaborazione effettuata da RED-Reti e Dati, la piattaforma di *data analysis* di RetImpresa sviluppata in collaborazione con InfoCamere, su dati del Registro Imprese aggiornati al 3 marzo 2026, le startup che partecipano a contratti di rete in Italia sono 176, con larga prevalenza di quelle operanti nei servizi ICT (48%) e, a seguire, nei servizi professionali (20,5%) e nella meccanica (8%).

Le reti che includono *startup* tendono a privilegiare forme flessibili e leggere, coerentemente con l'esigenza di preservare agilità decisionale e rapidità di adattamento, evitando al contempo di ingenerare dinamiche di assorbimento o di partecipazione all'*equity*. Le esperienze più efficaci sono quelle in cui la *startup* entra in rete con un ruolo chiaro, spesso legato all'innovazione di prodotto o di servizio, alla digitalizzazione, alla capacità di sperimentare. La rete consente in questi casi di mettere a sistema le capacità delle nuove imprese con la solidità operativa delle aziende più mature, generando un vantaggio reciproco: la *startup* acquisisce condizioni privilegiate per l'accesso al mercato e al *know-how*, l'impresa matura rafforza la propria capacità di assimilare innovazione e nuovi modelli.

In altri termini, per una *startup* l'ingresso in rete diviene un investimento in un percorso di crescita, nel quale sono valorizzati al massimo gli aspetti relazionali, reputazionali e quelli connessi alla cultura organizzativa e manageriale. Anche per le *startup* in rete, quindi, diventa rilevante la dimensione del lavoro, dal momento che la rete può consentire di condividere funzioni di *marketing*, internazionalizzazione, *project management*, professionisti e competenze di *compliance*, che le singole *startup* difficilmente riuscirebbero a sostenere da sole e integralmente. Allo stesso modo, la partecipazione a bandi e a iniziative complesse richiede capacità amministrative e gestionali che la rete può offrire come servizio condiviso anche alle imprese più piccole e alle *startup*.

Inoltre, la partecipazione congiunta di grandi imprese, PMI e *startup* a *network* allargati favorisce il trasferimento di "sapere digitale" e tecnologie, rendendo l'innovazione un processo meno isolato, che si sposta dalla singola impresa all'ecosistema. E quando l'innovazione diventa ecosistema, il diritto del lavoro è chiamato a governare nuove forme di professionalità condivisa, nuovi percorsi di formazione e nuovi modelli di gestione del capitale umano.

11. Conclusioni

Dopo oltre sedici anni di osservazione delle reti d'impresa, anche grazie a centri di competenza qualificati come l'Osservatorio Nazionale sulle Reti di Imprese, appare chiaro che il tema oggi non è più "se" fare rete, ma "come" fare rete. Il sistema produttivo italiano ha mostrato negli anni una propensione concreta alla collaborazione mediante questo innovativo strumento; ciò che occorre consolidare è la qualità di tale collaborazione, la sua capacità di produrre risultati misurabili, di reggere nel tempo e di trasformarsi in crescita organizzativa e dimensionale. È il passaggio dalla quantità alla qualità, dalla rete come risposta contingente o strumentale al singolo bando o all'opportunità di un incentivo, alla rete come

modello di sviluppo industriale e dell'ecosistema dell'innovazione.

E le politiche pubbliche devono essere ispirate e orientate alla medesima visione: se in una fase iniziale era comprensibile concentrare le misure di supporto al solo scopo di favorire la nascita delle reti in termini quantitativi, oggi occorre valorizzare la loro capacità di raggiungere obiettivi strategici, premiando progettualità, investimenti e *performance*. Ciò significa orientare gli incentivi pubblici verso reti di qualità, che lavorano su transizione ecologica e digitale, infrastrutture fisiche e digitali, crescita dimensionale e manageriale: ambiti in cui la rete può generare esternalità positive e rafforzare la competitività del Paese. Questo significa anche ridurre disomogeneità territoriali: quando regioni ed enti locali interpretano lo strumento in modo difforme, si creano distorsioni e si indebolisce la credibilità stessa del contratto di rete.

Dal punto di vista delle imprese, la priorità è prima di tutto culturale e organizzativa: la collaborazione richiede risorse materiali e immateriali, competenze e strumenti, non solo buone idee e obiettivi. Occorre investire in formazione prima della costituzione della rete, specie in termini di capacità progettuale, così come dopo la sua costituzione (manutenzione della *governance*, gestione dei conflitti, misurazione dei risultati).

Le reti inattive non sono un fallimento dello strumento, sono spesso il segnale di una progettazione incompleta, quando non addirittura improvvisata, di obiettivi non misurabili, di ruoli non definiti. Analogamente, anche le esperienze meno efficaci mostrano come la collaborazione inter-imprenditoriale non possa essere considerata il risultato automatico della sottoscrizione del contratto di rete. In assenza di obiettivi concretamente condivisi, di una seria pianificazione delle attività, di *leadership* riconosciute, di adeguati strumenti di coordinamento e di una cultura collaborativa sufficientemente consolidata, la rete rischia di rimanere un contenitore formale incapace di incidere realmente sull'organizzazione delle imprese aderenti.

Al contrario, la rete virtuosa è quella che definisce il progetto e lo governa attraverso un quadro di regole chiare e condivise e un'organizzazione inter-aziendale semplice ed efficace, in grado di consentire alla compagine di pianificare e gestire le attività in maniera ordinata.

In questa ottica, strumenti digitali e di *open data* svolgono una funzione fondamentale, al fine di diffondere la conoscenza del fenomeno, rendere visibili le opportunità, facilitare il *matching* tra imprese e progetti⁶.

⁶ Al riguardo, si richiamano gli strumenti tecnologici sviluppati da RetImpresa, da un lato, per accrescere la conoscenza del fenomeno economico delle reti (RED-Reti e Dati, la piattaforma di *data analysis* realizzata in collaborazione con InfoCamere), dall'altro per

La sfida delle *performance* passa poi attraverso la capacità di misurare i risultati prefissati, dotandosi di *business plan* di rete, di contabilità separata, di KPI seri e quantificabili, di sistemi di *reporting*. Tutto questo è essenziale anche per migliorare il dialogo con il sistema finanziario, che tende ancora a valutare l'impresa individualmente più che il progetto collettivo.

Infine, una prospettiva decisiva riguarda le modalità di organizzazione del lavoro in rete e gli strumenti lavoristici utilizzabili: codatorialità, distacco e altre forme di condivisione delle competenze. Si tratta di leve formidabili, ancora spesso utilizzate poco, per prudenza e per timore di meccanismi di estensione della responsabilità. Proprio per queste ragioni occorre promuovere al massimo consapevolezza e senso di responsabilità tra gli operatori attraverso la diffusione di cultura giuridica e organizzativa e di buone prassi, per consentire il più ampio e corretto impiego dello strumento, evitando qualsiasi tentazione di ricorrere al contratto di rete per provare a realizzare iniziative spregiudicate o - addirittura - elusive delle regole.

La rete del futuro è quella che saprà coniugare libertà d'iniziativa e tutela del lavoro non per compromesso, ma per integrazione funzionale.

favorire l'*open innovation*, agevolando gli imprenditori nella creazione di reti digitali e nella ricerca di *partner* di progetto e tecnologie (Registry, la piattaforma di *business matching* di RetImpresa).

L'ABUSO DEL CONTRATTO DI RETE NELLA GIURISPRUDENZA E NELLA PRASSI AMMINISTRATIVA

Abuse of the Network Contract in Case Law and Administrative Practice

MARIO PAGANO

*Ispettore del Lavoro, collaboratore della Direzione Centrale Coordinamento Giuridico
dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro*

Abstract [It]: Il saggio analizza i profili patologici del contratto di rete, con particolare attenzione agli abusi riscontrati nella giurisprudenza e nella prassi ispettiva in materia di distacco e codatorialità. L'indagine evidenzia come il contratto di rete possa essere utilizzato in modo distorto quale strumento per eludere la disciplina della somministrazione di lavoro e realizzare fenomeni di interposizione illecita di manodopera. Attraverso l'esame delle principali decisioni giurisprudenziali e degli orientamenti dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro, il contributo ricostruisce gli indici sintomatici della non genuinità della rete e dei distacchi intra-rete, soffermandosi sul rapporto tra programma comune, interesse al distacco e reale operatività dell'organizzazione reticolare. Il saggio approfondisce, inoltre, il regime sanzionatorio applicabile agli abusi del contratto di rete alla luce delle recenti riforme normative.

Abstract [En]: *The essay examines the pathological uses of network contracts, with particular attention to the abuses identified in case law and labour inspection practice concerning secondment and co-employment arrangements. The analysis highlights how network contracts may be improperly used to circumvent labour supply regulations and conceal unlawful labour intermediation schemes. Through an examination of judicial decisions and the interpretative guidelines of the National Labour Inspectorate, the article reconstructs the indicators revealing the lack of genuineness of business networks and intra-network secondments, focusing on the relationship between the common programme, the interest underlying secondment, and the actual operation of the network organization. The essay also explores the sanctioning framework applicable to abuses of network contracts in light of recent legislative reforms.*

Parole chiave: Contratto di rete, Distacco, Codatorialità, Interposizione illecita di manodopera, Responsabilità ispettiva

Keywords: *Network contract, posting, Co-employment, Unlawful, labour intermediation, Labour inspection liability*

SOMMARIO: 1. Introduzione. - 2. Il distacco. - 3. Il distacco nella rete. - 4. L'abuso del contratto di rete nella giurisprudenza di merito. - 5. La codatorialità. - 6. Il

regime delle sanzioni applicabile in caso di abuso del contratto di rete.

1. Introduzione

Come diffusamente riscontrato nei contributi che precedono, il contratto di rete determina vantaggi anche sotto il profilo della disciplina sostanziale dei rapporti di lavoro, con particolare riferimento alla possibilità di accedere a istituti o tipi contrattuali che garantiscono, all'interno della rete, una certa flessibilità nella gestione del personale.

In particolare, il comma 4-ter dell'art. 30 Del Dlgs. n. 276/2003 prevede espressamente che, qualora il distacco di personale avvenga tra aziende che abbiano sottoscritto un contratto di rete di impresa che abbia validità ai sensi del decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 aprile 2009, n. 33, l'interesse della parte distaccante sorge automaticamente in forza dell'operare della rete, fatte salve le norme in materia di mobilità dei lavoratori previste dall'articolo 2103 del codice civile. Inoltre, per le stesse imprese è ammessa la codatorialità dei dipendenti ingaggiati con regole stabilite attraverso il contratto di rete stesso¹.

In buona sostanza, la stipula di un valido contratto di rete permette alle aziende retiste di gestire il proprio personale attraverso tanto il distacco, quanto la codatorialità, con le conseguenze sul piano civilistico e previdenziale prese in esame nei capitoli precedenti.

In tale sede, tuttavia, occorre prendere in considerazione quelle che possono essere le conseguenze di un ricorso al contratto di rete del tutto fittizio, al solo fine di poter astrattamente accedere ai vantaggi previsti dal citato comma 4-ter.

2. Il distacco

Dall'analisi della giurisprudenza di merito più recente, la patologia nell'uso distorto del contratto di rete si verifica soprattutto in rapporto all'istituto del distacco.

Come noto, in linea generale, secondo quanto previsto dal comma 1 dell'art. 30 del Dlgs. n. 276/2003, l'ipotesi del distacco si configura quando un datore di lavoro,

¹ Il presente contributo è dedicato all'analisi dei casi di abuso del contratto di rete riscontrati nella giurisprudenza di merito e nell'attività dell'ispettorato del lavoro. Per i riferimenti al dibattito dottrinale relativo alla disciplina del distacco semplificato e della codatorialità per le imprese che abbiano sottoscritto un contratto di rete si rinvia ai contributi di F. Corbo e F. Schiavetti, pubblicati in questo numero. Il presente contributo ha carattere personale e non impegna in alcun modo l'amministrazione di appartenenza.

per soddisfare un proprio interesse, pone temporaneamente uno o più lavoratori a disposizione di altro soggetto per l'esecuzione di una determinata attività lavorativa.

Dalla lettura della norma, quindi, è agevole individuare l'interesse del distaccante e la temporaneità quali requisiti per un genuino distacco che non celi, nei fatti, un'illecita interposizione di manodopera.

In realtà, anche alla luce di quanto più volte sostenuto in giurisprudenza, l'interesse del distaccante rappresenta il vero nucleo legittimante il distacco, rappresentando il requisito della temporaneità un corollario del primo.

Il Ministero del Lavoro, con interpello n. 1/2011, ha precisato che l'interesse deve essere specifico, rilevante, concreto e persistente, accertato caso per caso, in base alla natura dell'attività espletata e non semplicemente in relazione all'oggetto sociale dell'impresa.

È pertanto necessaria una puntuale individuazione delle finalità perseguite con il distacco - quindi temporalmente limitato - evitando l'utilizzo di "clausole di stile" ed evidenziando, anche nel caso di distacco del lavoratore verso un'impresa facente parte dello stesso gruppo, la sussistenza di uno specifico interesse dell'imprenditore distaccante.

La Cassazione ha sottolineato come l'esistenza di un interesse qualificato del datore di lavoro a che il dipendente svolga la prestazione di lavoro presso altro soggetto costituisce requisito qualificante della fattispecie del distacco e presuppone che tale interesse sussista non solo allorché il provvedimento organizzativo venga adottato, ma anche nel corso della sua esecuzione².

Sul punto il Ministero del lavoro ha precisato ulteriormente che, di contro, l'interesse richiesto dalla norma dovrà essere persistente ma non strutturale, cioè dovrà caratterizzare tutta la durata del distacco senza però derivare da stabili esigenze produttive o organizzative dell'impresa distaccante, poiché l'eventuale definitività dell'interesse farebbe venir meno il requisito della temporaneità del distacco³.

Proprio riguardo al concetto di temporaneità lo stesso Ministero del Lavoro, sempre con circolare n. 3/2004, ne ha sostenuto la coincidenza con quello di non definitività indipendentemente dalla entità della durata del periodo di distacco, fermo restando che tale durata sia funzionale alla persistenza dell'interesse del distaccante.

Un orientamento in linea con quanto sostenuto anche dalla Cassazione⁴, secondo

² Cfr., tra le tante: Cassazione 15 maggio 2012, n. 7517

³ Cfr. Min. Lavoro circ. n. 3/2004 e n. 28/2005.

⁴ Cfr. Cass. 2 settembre 2004 n. 17748.

la quale la temporaneità della destinazione del lavoratore a prestare la propria opera in favore di un terzo non richiede che tale destinazione abbia una durata predeterminata fin dall'inizio, né che essa sia più o meno lunga o sia contestuale all'assunzione del lavoratore, ovvero persista per tutta la durata del rapporto ma solo che la durata del distacco coincida con quella dell'interesse del datore di lavoro a che il proprio dipendente presti la sua opera in favore di un terzo.

All'interesse del distaccante ed alla temporaneità si aggiunge, tuttavia, anche un terzo elemento.

Secondo il Ministero del Lavoro⁵, infatti, il terzo ed ultimo requisito dell'istituto è costituito dallo svolgimento di una determinata attività lavorativa. In altre parole, risulta indispensabile che il lavoratore distaccato sia adibito ad attività specifiche e funzionali al soddisfacimento dell'interesse proprio del distaccante.

3. Il distacco nella rete

Il legislatore accorda un regime agevolato alle imprese retiste, le quali decidono di distaccare il proprio personale all'interno della rete. In tal caso, infatti, i requisiti tipici del distacco sembrano, in qualche modo affievolirsi. Secondo il citato comma 4-ter del medesimo art. 30, infatti, qualora il distacco di personale avvenga tra aziende che abbiano sottoscritto un contratto di rete, l'interesse della parte distaccante sorge automaticamente in forza dell'operare della rete.

Tale principio, tuttavia, non poteva non attirare l'attenzione degli organi ispettivi, preoccupati che tale supposto automatismo, paventato dalla norma, finisse per incentivare un uso distorto della rete, al solo fine di distaccare liberamente il personale, senza preoccuparsi del presupposto normativo, costituito dall'interesse al distacco, aggirando così, oltre che i paletti previsti dal comma 1 dell'art. 30, anche quelli generali in materia di somministrazione di manodopera.

L'approccio del Ministero del Lavoro e degli organi ispettivi alla patologia del distacco nella rete è stato, tuttavia, graduale, concentrandosi prima sui profili di natura meramente formale, per poi addentrarsi sempre di più nel cuore del problema, finendo per mettere in discussione il presupposto stesso del distacco, ossia l'esistenza di un valido contratto di rete e i suoi elementi costitutivi.

Inizialmente il Ministero, con circolare 29.8.2013 n. 35, si è limitato a prendere atto di quanto previsto dal legislatore, il quale, come detto, ha inteso configurare "automaticamente" l'interesse del distaccante al distacco qualora ciò avvenga nell'ambito di un contratto di rete.

⁵ Cfr. Interpello 2 febbraio 2011 n. 1.

In tal senso, pertanto, ai fini della verifica dei presupposti di legittimità del distacco, il personale ispettivo avrebbe dovuto limitarsi a verificare l'esistenza di un contratto di rete tra distaccante e distaccatario.

Un punto di partenza senza dubbio corretto che, nel rispetto della disposizione, mira soprattutto al nocciolo della questione, interrogandosi in prima battuta su ciò che risiede a monte del distacco, ossia il contratto di rete.

Tale impostazione è stata confermata anche nel successivo interpello 20.1.2016 n. 1, nel quale, sempre muovendo dal dato normativo, viene ribadito come, ai fini della sussistenza dell'interesse al distacco tra imprese aderenti alla rete, risulta sufficiente verificare l'esistenza di un contratto di rete tra il distaccante stesso e il distaccatario, senza procedere ad un riscontro puntuale dell'interesse concretamente perseguito dal distaccante. Ciò, in quanto, la rete si propone di realizzare obiettivi comuni, in attuazione di un programma condiviso tra le imprese aderenti.

Nel 2018, il crescente proliferare di contratti di rete spinge l'Ispettorato Nazionale del Lavoro, operante da poco più di un anno dopo la sua costituzione con D.Lgs. n. 149/2015, a riaccendere l'attenzione sul fenomeno delle esternalizzazioni legate ai contratti di rete.

In tal senso l'INL, con circolare n. 7/2018, sottolinea come il personale distaccato o in regime di codatorialità non può subire un pregiudizio nel trattamento economico e normativo per effetto della stipula di un contratto di rete tra imprese.

Pertanto, pur nella consapevolezza circa l'automaticità del sorgere dell'interesse all'interno della rete, la circolare ricorda che, al fine di potersi avvalere degli istituti appositamente previsti per gli imprenditori che facciano ricorso a tale tipologia contrattuale (distacco semplificato e codatorialità), è necessario che si proceda preventivamente alla iscrizione nel registro delle imprese del contratto. Da ciò, prosegue la circolare n. 7/2018, il personale ispettivo avrà cura di verificare, innanzitutto, l'esistenza di un contratto di rete tra i soggetti coinvolti (distaccante e distaccatario o co-datori) e che lo stesso sia stato regolarmente iscritto nel registro delle imprese.

Dando per confermato tale passaggio, l'INL si concentra sui profili più sostanziali di gestione del rapporto nel regime del distacco o della codatorialità intra rete. La circolare ricorda, infatti, che nell'ambito del contratto di rete, sia in relazione alla codatorialità sia in relazione al distacco, il lavoratore ha diritto al trattamento economico e normativo previsto dal contratto collettivo applicato dal datore di lavoro che procede all'assunzione. Ciò evidentemente anche nell'eventualità in cui il datore di lavoro sia una società cooperativa. Al riguardo, va considerato che le eventuali omissioni relative al trattamento retributivo o contributivo espongono a responsabilità tutti i co-datori, a far data dalla messa "a

fattor comune” dei lavoratori interessati. Ciò in quanto i firmatari del contratto di rete sono tutti datori di lavoro nei confronti del personale indicato dallo stesso contratto, trovando, quindi, applicazione il principio generale della responsabilità solidale di cui all’art. 29, comma 2, D.Lgs. n. 276/2003.

Il passo successivo arriva con la nota 22 giugno 2020 n. 274. Per la prima volta in modo esplicito l'Ispettorato prova ad andare oltre il dato formale, evidenziando come l’automatismo normativo, riaffermato in via di prassi, non può impedire una necessaria analisi della complessiva operazione, volta ad escludere che il ricorso alla rete di imprese funzioni da mero strumento alternativo alla somministrazione di manodopera.

In tal senso, pertanto, la nota, pur partendo ancora una volta dal dettato normativo, ossia dalla presunzione ex art. 30, comma 4 ter, del D.Lgs. n. 276/2003, circa la presenza di un interesse alla base del distacco, mira ad una verifica che lo stesso non coincida con schemi elusivi.

A tal fine vengono enucleati una serie di indici sui quali incentrare l'analisi ispettiva.

Un primo dato è rappresentato dall'oggetto sociale del distaccante che, qualora sia esclusivamente quello di fornire manodopera, costituisce un forte elemento di criticità laddove il personale messo a “fattor comune” sia distaccato e non somministrato. Ciò in quanto, sottolinea l'INL, «il contratto di rete ed il distacco finirebbero per rappresentare una mera alternativa alla somministrazione di personale, istituto di maggior tutela per i lavoratori». Diversamente, se l'oggetto sociale fosse la semplice mediazione fra domanda e offerta di lavoro, non dovrebbe esserci alcuna interferenza con l’istituto del distacco, dato che il mediatore non riveste il ruolo di datore di lavoro in relazione al personale selezionato.

Altro aspetto meritevole di verifica è la presenza di un eventuale esborso maggiorato da parte del distaccatario, rispetto a quanto dovuto al lavoratore dal distaccante. In tal caso si potrebbe ritenere che tale differenziale possa in qualche modo rappresentare o celare una effettiva remunerazione per la semplice fornitura di manodopera da parte del distaccante.

Anche gli aspetti formali possono risultare indici rivelatori di un intento elusivo, come nel caso della predisposizione da parte dell’impresa distaccante, anche se retista, di un formulario seriale, in cui l’interesse al distacco è indicato in maniera generica e standardizzata, come indizio di un’attitudine professionale del distaccante alla fornitura di manodopera a prescindere da un effettivo e specifico interesse produttivo.

Dal punto di vista, invece, del singolo distacco meritevoli di approfondimento sembra essere le ipotesi in cui i distacchi risultino non occasionali ed

individualizzati, cioè riferiti a uno o più lavoratori in riferimento a specifiche qualità professionali, ma massivi e generici, cioè riferiti a un gran numero di lavoratori o, comunque, ad una percentuale significativa dei lavoratori del distaccante, senza riferimento a specificità professionali e/o per qualifiche a c.d. bassa professionalità, e/o in lavorazioni *labour* intensive oppure contestuali o di poco successive all'assunzione da parte del distaccante, tali da poter ricostruire l'assunzione come esclusivamente preordinata al distacco.

Infine, sotto il profilo sostanziale della posizione dei singoli lavoratori andrà valutata anche l'eventualità in cui vi siano dei consistenti differenziali retributivi sistematici fra i minimi di CCNL, inferiori, applicati dal distaccante e quelli applicati dal distaccatario, che possono tradursi in un'indebita riduzione del costo del lavoro di quest'ultimo, con palesi conseguenze in termini di tutela dei lavoratori e di vantaggi competitivi anticoncorrenziali per le imprese.

4. L'abuso del contratto di rete nella giurisprudenza di merito

Anche la giurisprudenza di merito ha nel tempo evoluto il proprio approccio rispetto alla patologia dei contratti di rete, finalizzati esclusivamente a celare forme di illecita intermediazione di manodopera.

Si registrano, infatti, decisioni sia improntate al mero dettato normativo e, quindi, strettamente legate al dato formale, che richiede l'esistenza di un valido contratto di rete a supporto di un distacco, il cui interesse sorge automaticamente, ma anche orientamenti che, verosimilmente, anche in ragione della complessità del caso di specie esaminato, non rinunciano, pur in presenza di un formale contratto di rete, a spostare la propria analisi sulla sua reale operatività e genuinità o, più semplicemente, sul necessario legame tra contratto di rete e sue finalità e distacco dei lavoratori intra-rete.

Innanzitutto, sugli aspetti più formali appare interessante quanto esaminato dal Tribunale di Viterbo, con sentenza n. 50/2023. Nel caso di specie, è finito sotto la lente di ingrandimento un contratto di rete a supporto di alcuni distacchi di lavoratrici, ritenuti non genuini e ricondotti, dal personale ispettivo dell'INL, a fenomeni di interposizione illecita da pseudo-distacco. Dalle verifiche effettuate presso il registro delle imprese è emerso che il contratto di rete, stipulato dalle società coinvolte nella verifica, con cui si intendeva giustificare il distacco delle lavoratrici, non era stato sottoscritto dalle parti ma era stata avanzata una richiesta di adesione da una delle società in questione, con iscrizione, della medesima società in qualità di aderente al contratto di rete, in data successiva all'inizio dei distacchi oggetto di controllo. Partendo da tale dato meramente fattuale, il Tribunale ha

sottolineato come, verificare l'esistenza del contratto di rete, come previsto dai sopra citati atti di prassi del Ministero del Lavoro e dello stesso Ispettorato, ai fini della piena operatività della presunzione di interesse al distacco, ai sensi del comma 4-ter dell'art. 30 Dlgs. 276/2003, implica in concreto accertarne oltre l'esistenza della rete, anche la sua efficacia. Pertanto, aderire ad un contratto di rete successivamente al periodo di distacco dei lavoratori, porta ad escludere, secondo il Giudice, che per il suddetto periodo possa ritenersi operante la presunzione ex lege di interesse al distacco. Da ciò il Tribunale conclude dettando un principio quanto mai chiaro, secondo il quale, *«lì dove non operi la presunzione di legge dell'interesse al distacco nelle ipotesi di contratto di rete, deve ritenersi gravi sul distaccante la prova delle ragioni tecniche, organizzative, produttive o sostitutive che avevano giustificato il distacco e che in mancanza di ciò il distacco debba ritenersi non rispondente all'interesse datoriale e possa essere legittimamente qualificato quale forma di somministrazione illegittima di manodopera»*.

Allo stesso modo, aderire ad un contratto di rete in epoca successiva rispetto ai distacchi del proprio personale (nel caso affrontato dalla Corte d'Appello di Genova con sentenza n. 249/2024 si trattava di otto mesi tra adesione e distacchi) fa venire meno la presunzione assoluta dell'interesse al distacco da parte del soggetto distaccante.

Nel fattispecie affrontata dalla Corte Ligure il personale ispettivo ha messo in luce un articolato meccanismo di rotazione del personale, attraverso una girandola di distacchi da parte delle imprese retiste aderenti (per costituzione originaria o successiva) alla rete di imprese di turno, sino al raggiungimento del tetto massimo di rinnovi e proroghe dei contratti a tempo determinato, stipulati con il medesimo personale, che cessava il rapporto con una distaccante per poi essere riassunta *ex novo* dalla nuova retista, per finire ad essere distaccato sempre presso il medesimo negozio, gestito dalla distaccataria.

Di medesimo avviso anche la Corte d'Appello di Cagliari che ha evidenziato, nel caso affrontato con sentenza 15.9.2023, come sia da ritenere carente dei requisiti di validità e di efficacia, richiesti dalla normativa, un contratto di rete privo di data certa e di iscrizione nel Registro delle imprese.

Sulla necessaria operatività del contratto di rete si sofferma anche il Tribunale di Lecce, con sentenza n. 1439/2024. Secondo il giudice salentino, infatti, l'effettiva operatività non può presumersi dalla sua mera stipulazione ma richiede un riscontro circa le caratteristiche dell'attività, svolta dalle imprese coinvolte, onde verificare la convergenza degli interessi trasfusi nel contratto di rete stesso. Nel caso esaminato, un'impresa ha manifestato nel contratto l'intenzione di svolgere l'attività nel campo della ristorazione offrendo, nel contempo, all'altra la possibilità di migliorare la

propria attività di impresa, sfruttando le proprie competenze e l'esperienza nell'attività di promozione commerciale, di sviluppo marketing, di gestione del personale, di controllo di gestione e sviluppo dell'attività amministrativa d'impresa.

Nel determinarsi alla complessiva illegittimità dei distacchi, il Tribunale evidenzia, innanzitutto, l'assoluta genericità del programma di rete e l'integrale assenza di concreti impegni delle contraenti per il raggiungimento dell'obiettivo, normativamente imposto, dell'accrescimento della capacità innovativa e della competitività delle imprese, che privando di consistenza la "causa" del contratto ne inficerebbero la validità. Ma lo stesso giudice, tralasciando tale primario aspetto, ricorda come, in ogni caso, il contratto di rete esaminato non poteva fungere da giustificazione dell'interesse al distacco dei lavoratori, poiché la distaccante non aveva mai operato nel campo della ristorazione e che i lavoratori distaccati non avevano mai acquisito competenze, di qualsiasi natura, presso la distaccante, dalla quale erano stati assunti senza soluzione di continuità dopo aver svolto le mansioni presso la distaccataria, nella cui sede avevano ininterrottamente continuato a prestare la loro opera senza variazione alcuna delle mansioni in precedenza espletate.

Di particolare interesse anche la sentenza 6.6.2024 n. 214 del Tribunale di Perugia, nella parte in cui si afferma che, in mancanza di una valida adesione ad un contratto di rete, l'impiego del personale dipendente in assenza di qualsivoglia interesse dell'impresa distaccante, dovrebbe essere qualificato come una forma di impiego di manodopera altrui in mancanza di una valida forma di somministrazione.

Nel caso di specie il giudice perugino, dopo aver ripercorso il quadro normativo caratterizzante un contratto di rete, derivante dall'art. 3 comma 4-ter D.L. n. 5/2009, sottolinea come l'esistenza di un'impresa effettiva o, quanto meno, di un programma d'impresa costituisca una condizione essenziale per l'astratta configurabilità di una valida adesione ad un contratto di rete. L'indagine ispettiva, in effetti, si è spinta fino al punto di dimostrare l'assenza di qualsivoglia interesse di una delle imprese coinvolte all'adesione al contratto di rete, attesa la sua totale mancanza di effettiva operatività d'impresa e della circostanza che, di fatto, si era limitata ad assumere dipendenti con mansioni di autista per distaccarli immediatamente presso altre imprese.

Con riferimento ai profili più sostanziali va, indubbiamente, ricordato quanto sostenuto in modo chiaro ed inequivocabile dal Tribunale di Trento con sentenza n. 32/2023.

Secondo il giudice trentino, infatti, l'interesse al distacco deve comunque essere connesso con gli obiettivi fissati dalle imprese retiste ed indicati espressamente nel contratto stesso.

Nella fattispecie affrontata dal Tribunale di Trento i lavoratori erano stati assunti dall'impresa distaccante e contestualmente posti in distacco. Ciò, secondo il distaccante, al fine di salvaguardare la loro professionalità. In tal senso il giudice ha, innanzitutto, rilevato che la mancata esecuzione, neppure per un giorno, di prestazioni da parte dei lavoratori distaccati in favore della società distaccante, conduce all'esistenza di un unico interesse alla mera messa a disposizione dei lavoratori distaccati in favore della distaccataria. Questo interesse è inidoneo a integrare la causa dei contratti di lavoro subordinato stipulati dalla distaccante con i distaccati, dovendo la causa del contratto riguardare interessi non solo di un contraente (in particolare il datore), ma anche dell'altro contraente (il lavoratore). In buona sostanza nel caso specifico sembra emergere l'interesse tipico del contratto di somministrazione e non certo quello di un genuino distacco.

Il Tribunale, tuttavia, va ben oltre, sottolineando che la presunzione assoluta della sussistenza dell'interesse del distaccante alla messa a disposizione di propri dipendenti in favore di imprenditore distaccatario, che sia parte del medesimo contratto di rete, trova applicazione a condizione che il lavoratore svolga presso il distaccatario non già qualsiasi prestazione, ma mansioni funzionali alla realizzazione del programma di rete. In altre parole, l'interesse del distaccante è diverso da quello della mera somministrazione di manodopera solo qualora attenga alla causa del contratto di rete d'impresa. Non è sufficiente, quindi, il solo fatto che il distaccatario sia una parte stipulante del contratto di rete per ritenere operante la presunzione.

L'introduzione nella norma di legge di una presunzione *iuris et de jure* dell'interesse del distaccante ha come obiettivo, infatti, quello di favorire la circolazione dei lavoratori tra imprese collegate da un obiettivo concordato all'interno della rete.

Ne discende, secondo il ragionamento del Tribunale, che *«la presunzione circa la sussistenza dell'interesse al distacco può ritenersi operante a condizione che l'interesse stesso sotteso alla rete sia condiviso da tutti i soggetti della rete, coincidendo con il raggiungimento dell'obiettivo comune»*.

È proprio questo che rende non necessario individuare un nuovo interesse in capo al distaccante.

Diversamente, qualora il distacco operato non sia funzionale alla realizzazione dell'interesse comune alla rete, la presunzione non può considerarsi operante e da ciò il distacco non può che ritenersi del tutto illegittimo.

I profili sostanziali sono alla base anche della più recente decisione del Tribunale di Vibo-Valentia 9.7.2025 n. 1332. Nel caso di specie le parti coinvolte in un fenomeno di distacco si sono giustificate davanti all'organo ispettivo in ragione di un

contratto di rete stipulato mediante scrittura privata. Tuttavia, il giudice ha rilevato come la redazione di detta scrittura privata, come rete di impresa, risultava priva di data certa e, *«al contempo, priva del requisito - da intendersi come condizione essenziale dell'accordo, per configurare l'interesse del distaccante - del "programma comune di rete"»*. Il contratto di rete, infatti, ha quali elementi essenziali: le generalità delle parti; gli obiettivi strategici; la durata del contratto; le modalità di adesione di altri imprenditori; le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti; il programma di rete, comprensivo delle modalità di realizzazione, teso a indicare il piano d'azione necessario alla realizzazione di obiettivi comuni di crescita e competitività. L'assenza di esplicitazione di quest'ultimo elemento nell'accordo fra le parti ha provocato, nelle conclusioni del Tribunale, una presunzione di pseudo-distacco, legittimamente sanzionata ai sensi dell'art. 18, comma 5 *bis* del D.Lgs. n. 276/2003.

5. La codatorialità

Altro vantaggio derivante dalla stipulazione di un contratto di rete è senza dubbio quello di poter accedere alla gestione del personale mediante la codatorialità. Non torneremo in questa sede sugli aspetti caratteristici della codatorialità nella rete, già esaminati in altri contributi inseriti in questo fascicolo della Rivista. Tuttavia, sotto il profilo della patologia, appare evidente come le tutele che il decreto del Ministero del Lavoro n. 205/2021, così come interpretato alla luce della nota INL n. 315/2022, ha espressamente riconosciuto ai lavoratori, coinvolti in un rapporto di codatorialità, fanno sì che gli aspetti di verifica ed analisi ispettiva si spostino più sul rispetto della disciplina formale, sostanziale, retributiva e previdenziale, prevista dal decreto n. 205/2021, piuttosto che sulla genuinità del rapporto di codatorialità e del suo presupposto contratto di rete.

D'altra parte, se nel distacco, in ragione della presunzione dell'interesse del distaccante, il legame con il contratto di rete risulta più forte e decisivo in termini patologici, con l'effetto di inficiare l'intero distacco in assenza di un valido contratto di rete, a parere dello scrivente, altrettanto non può dirsi in modo così netto nell'ambito della codatorialità.

Tuttavia, non va, comunque, trascurata la circostanza che, in sede di stipula di un contratto di rete, le imprese retiste, che intendono fare ricorso all'istituto della codatorialità, non possono esimersi dal dettare delle regole di ingaggio precise, che non potranno non essere valutate in sede ispettiva.

Del resto, già con la circolare n. 7/2018, l'Ispettorato ha evidenziato come, nel caso in cui il contratto di rete preveda la codatorialità nei confronti di tutti o solo

alcuni dei lavoratori dipendenti di ciascuna impresa, tale circostanza deve risultare dallo stesso contratto, così come deve risultare dal contratto la “platea” dei lavoratori che vengono, in questo modo, messi “a fattor comune” al fine di collaborare agli obiettivi comuni. Va, peraltro, precisato che detti lavoratori devono essere formalmente assunti, mediante l’assolvimento dei relativi adempimenti di legge (comunicazione obbligatoria di instaurazione del rapporto di lavoro, consegna della dichiarazione di assunzione e registrazioni sul Libro Unico del Lavoro) da una delle imprese partecipanti anche laddove si tratti di socio di cooperativa.

Inoltre, aggiunge l’INL, la codatorialità è disciplinata dalle medesime disposizioni in materia di distacco, ivi comprese quelle concernenti le forme di tutela del lavoratore distaccato di cui ai commi 2 e 3 del citato art. 30. Per tale motivo, deve ritenersi che anche il richiamo alla disciplina del distacco, contenuto nell’art. 3, comma 6, del D.Lgs. n. 81/2008, opera nell’ambito dei contratti di rete, tanto per il lavoratore distaccato quanto per il lavoratore in regime di codatorialità. Tale disposizione prevede che tutti gli obblighi di prevenzione e protezione sono a carico del distaccatario, fatto salvo l’obbligo a carico del distaccante di informare e formare il lavoratore sui rischi tipici, generalmente connessi allo svolgimento delle mansioni per le quali egli viene distaccato.

Va da sé che, laddove a monte di un rapporto di codatorialità venisse riscontrata l’assenza di un valido contratto di rete o lo stesso risultasse unicamente uno schermo elusivo per accedere illegittimamente alla codatorialità, quest’ultima ben potrebbe sfociare, esattamente come un distacco intrarete illegittimo, nell’ambito dell’intermediazione illecita di manodopera, da sanzionare non ai sensi dell’art. 18 comma 5-bis D.Lgs. n. 276/2003, previsto nell’ipotesi di distacco privo dei requisiti, ma ai sensi direttamente del comma 1 del medesimo art. 18.

6. Il regime delle sanzioni applicabile in caso di abuso del contratto di rete

A conclusione della presente analisi non resta che esaminare i profili più strettamente sanzionatori, derivanti da un uso distorto del contratto di rete, che si sostanziano nei fatti in un mero fenomeno di interposizione illecita di manodopera.

Il richiamo alle sanzioni previste per tale fattispecie risulta indubbiamente più agevole nelle ipotesi in cui sia un distacco intra-rete a risultare illegittimo per carenza dell’interesse del distaccante. Ciò in ragione del richiamo che l’art. 18 comma 5-bis del D.Lgs. n. 276/2003 fa ai requisiti di cui all’art. 30 del medesimo D.Lgs. n. 276/2003.

Tuttavia, non possiamo escludere, per le ragioni evidenziate nel paragrafo precedente, che anche un’ipotesi di codatorialità, posta in essere in difetto di un

valido contratto di rete, possa essere sanzionata ai sensi del comma 1 del medesimo art. 18.

Del resto, come meglio si vedrà a breve, il trattamento sanzionatorio in entrambi i casi, è del tutto sovrapponibile.

L'art. 30 del D.Lgs. n. 81/2015 definisce la somministrazione come una tipologia contrattuale, a tempo indeterminato o determinato, con il quale un'agenzia di somministrazione autorizzata, ai sensi del D.Lgs. n. 276/2003, mette a disposizione di un utilizzatore uno o più lavoratori suoi dipendenti, i quali, per tutta la durata della missione, svolgono la propria attività nell'interesse e sotto la direzione e il controllo dell'utilizzatore.

Tale attività non può essere svolta da qualunque soggetto ma, come espressamente previsto dal citato art. 30, unicamente da quelli autorizzati, secondo le disposizioni contenute nel D.Lgs. n. 276/2003 ed in particolare l'art. 4, istitutivo, presso il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, dell'albo delle agenzie per il lavoro, che raggruppa in cinque sezioni sia quelle che svolgono attività di somministrazione vera e propria, secondo lo schema indicato nell'art. 30, sia quelle che effettuano intermediazione, ricerca e selezione del personale, supporto alla ricollocazione professionale.

La presenza all'interno dell'albo costituisce, quindi, presupposto legittimante le agenzie in questione al punto che, svolgere ugualmente l'attività di somministrazione, intermediazione, ricerca e selezione del personale e supporto alla ricollocazione professionale, senza essere iscritto all'albo, costituisce un reato, punito dall'art. 18 comma 1 del medesimo D.Lgs. n. 276/2003.

Come anticipato, la somministrazione illecita ed il distacco privo dei requisiti di cui all'art. 30 del D.Lgs. n. 276/2003, fattispecie che entrano in gioco in relazione ad un uso distorto del contratto di rete, presentano un trattamento sanzionatorio analogo, pur facendo riferimento a due distinte disposizioni i commi 1 e 5-*bis* dell'art. 18.

Secondo il comma 1, infatti, l'esercizio non autorizzato delle attività di cui all'articolo 4, comma 1, lettere a) e b), quindi, quelle riferite alla somministrazione, è punito con la pena dell'arresto fino a un mese o dell'ammenda di euro 60 per ogni lavoratore occupato e per ogni giornata di lavoro.

Il comma 5-*bis*, specularmente a quanto stabilito per la somministrazione illecita, prevede la pena dell'arresto fino a un mese o dell'ammenda di euro 60 per ogni lavoratore occupato e per ogni giornata di occupazione. Ciò sia nel caso di distacco privo dei requisiti ma anche per l'ipotesi di appalto non genuino, secondo la disciplina contenuta nell'art. 29 del medesimo D.Lgs. n. 276/2003.

In entrambi i casi, commi 1 e comma 5-*bis*, la pena colpisce tanto l'utilizzatore

quanto il datore di lavoro/pseudo distaccante.

La normativa in questione ha subito una profonda riforma di recente, ad opera dell'art. 29 comma 6 del D.L. n. 19/2024, che ha riscritto il regime sanzionatorio, ripristinando il rilievo penale delle condotte illecite che, fino al 1° marzo 2024, costituivano illeciti amministrativi ma che in origine nascevano come condotte punite penalmente.

Occorre ricordare, infatti, che l'articolo 1 co. 1 del D.Lgs. n. 8/2016, attraverso un'operazione di depenalizzazione, aveva escluso la valenza di reato e ricondotto alla sanzione amministrativa del pagamento di una somma di denaro tutte le violazioni per le quali era prevista la sola pena della multa o dell'ammenda. Pertanto, tutte le fattispecie penali, al tempo contenute nell'art. 18, punite con la pena dell'ammenda, finirono per divenire degli illeciti amministrativi, puniti con sanzioni amministrative pari all'ammontare dell'ammenda (50 euro per ogni lavoratore occupato e per ogni giornata di lavoro), per le ipotesi di somministrazione, appalto e distacco, in quanto punite con sanzioni pecuniarie proporzionali. Inoltre, proprio tali ultime sanzioni non avrebbero potuto essere inferiori a euro 5.000 né superiori a euro 50.000, in virtù del comma 6 dell'art. 1 D.Lgs. n. 8/2016.

Il D.L. n. 19/2024, a decorrere dal 2 marzo 2024, ha ripristinato il valore penale delle ipotesi in questione, inasprendo, nel contempo, il trattamento sanzionatorio con importanti ricadute anche sotto il profilo pratico applicativo delle singole sanzioni. All'originaria pena della sola ammenda, il legislatore del 2024 ha affiancato in chiave alternativa quella dell'arresto, mantenendo inalterate le aggravanti ed introducendo una recidiva specifica.

Il dato normativo, tuttavia, per un articolato sistema di coordinamento tra diverse disposizioni, non è sufficiente a comprendere appieno quali sanzioni vengono in concreto comminate nelle ipotesi in questione. Il quadro regolatorio, infatti, necessita inevitabilmente delle indicazioni fornite dall'Ispettorato del Lavoro con nota n. 1091/2024.

L'art. 18 va, infatti, rapportato con l'art. 1 comma 445 lett. d) della L. n. 145/2018, che ha previsto, con decorrenza dal 1.1.2019, un aumento del 20% degli importi delle sanzioni contenute in alcune disposizioni, tra le quali anche lo stesso articolo 18. Pertanto, le nuove ammende, vigenti dal 2 marzo 2024, risultano essere il 20% più alte di quanto espressamente riportato dal dato letterale della norma, con il risultato che, effettivamente, la sanzione da applicare è pari ad euro 72 per ogni lavoratore occupato e per ogni giornata di lavoro.

Infine, un ulteriore aspetto da considerare ai fini dell'esatta determinazione delle sanzioni da applicare, riguarda il particolare regime della recidiva, anche questo

influenzato dal coordinamento tra diverse norme. Il medesimo D.L. n. 19/2024 ha, infatti, inserito all'art. 18 un nuovo comma *5-quater*, secondo il quale gli importi delle sanzioni previste dallo stesso art. 18 sono aumentati del 20% ove, nei tre anni precedenti, il datore di lavoro sia stato destinatario di sanzioni penali per i medesimi illeciti. Nello stesso tempo, la lett. e) del comma 445, applicabile anche nei confronti dell'art. 18 in forza del richiamo contenuto nella lett. d), stabilisce che il sopra citato aumento sanzionatorio del 20% della lett. d) è raddoppiato e, quindi, si attesta al 40% ove, sempre nei tre anni precedenti, il datore di lavoro sia stato destinatario di sanzioni amministrative o penali per i medesimi illeciti.

La sovrapposizione delle due normative è stato oggetto di specifici e, quanto mai opportuni, chiarimenti da parte dell'INL.

La recidiva prevista dalla lett. e), a differenza di quanto sostenuto in passato dallo stesso INL con nota n. 1148/2019, ha natura di recidiva semplice e, pertanto, scatta se il datore di lavoro ha commesso uno qualsiasi degli illeciti amministrativi e penali⁶, richiamati dalla lett. d) del comma 445 e non solo il medesimo reato, punito dall'art. 18.

La recidiva, di cui al comma *5-quater*, ha, invece, natura di recidiva specifica, richiedendo la commissione di uno dei reati penali puniti dal medesimo art. 18.

Nel primo caso, con un precedente di natura amministrativa (si pensi all'ipotesi di "lavoro nero"), le sanzioni indicate nell'art. 18 saranno aumentate del 40% e, quindi, pari nell'ammenda a euro 84.

Diversamente, nel secondo caso, in presenza di un precedente penale per una delle ipotesi contenute all'art. 18, vi è un doppio aumento sanzionatorio. L'ammenda base da 60 euro viene prima aumentata del 20%, ai sensi del comma *5-quater* dello stesso articolo 18 e successivamente del 40%, in ragione del combinato disposto delle lett. d) ed e) del comma 445 art. 1 L. n. 145/2018, arrivando ad un importo finale dell'ammenda in caso di recidiva pari a 100,80 euro.

Va, comunque, ricordato che la recidiva scatta solo in conseguenza di provvedimenti definitivi. Già con la nota n. 1148/2019 l'Ispettorato ha spiegato che la definitività dell'illecito consegue allo spirare del termine per impugnare l'ordinanza-ingiunzione ex art. 18 L. n. 689/1981; nella ipotesi in cui sia pagata la sanzione ingiunta; al passaggio in giudicato della sentenza emessa a seguito di

⁶ La norma in questione richiama le sanzioni previste in caso di "lavoro nero" (art. 3, comma 3, D.L. n. 12/2002); le condotte interpositive (art. 18 D.Lgs. n. 276/2003); le violazioni relative alle procedure di distacco transnazionale (art. 12 d.lgs. n. 136/2016); le violazioni su durata massima dell'orario di lavoro, riposo settimanale e giornaliero e ferie (art. 18-bis commi 3 e 4 D.Lgs. n. 66/2003); le violazioni del D.Lgs. n. 81/2008 (tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro)

impugnazione della medesima ordinanza.

Allo stesso modo, sul piano penale, possono essere considerate definitive unicamente le sentenze di condanna passate in giudicato.

La recidiva, invece, non opera nei casi di estinzione degli illeciti amministrativi contestati, qualora sia intervenuto il pagamento in misura ridotta ex art. 16 della L. n. 689/1981, ovvero ai sensi dell'art. 13 del D.Lgs. n. 124/2004. Allo stesso modo non può riconoscersi rilevanza agli illeciti penali per i quali il contravventore abbia adempiuto alla prescrizione, effettuando i relativi pagamenti ai sensi degli artt. 20 e 21 del D.Lgs. n. 758/1994 e dell'art. 15 del D.Lgs. n. 124/2004.

Va detto, inoltre, che la recidiva guarda al doppio legame tra persona fisica e persona giuridica in nome e per conto della quale la prima ha agito. Pertanto, come spiegato dall'Ispettorato con la nota n. 2594/2019, non si potrà configurare la "recidiva" laddove le sanzioni, pur riferibili indirettamente alla medesima persona giuridica, siano commesse da trasgressori diversi. Analogamente, non potrà tenersi conto di violazioni commesse dalla medesima persona fisica, che abbia agito per conto di persone giuridiche diverse.

Un ultimo aspetto da considerare per la corretta quantificazione della sanzione da applicare è rinvenibile al comma *5-quinques* dell'art. 18, sempre introdotto con il D.L. n. 19/2024. Secondo tale disposizione l'importo delle pene pecuniarie proporzionali previste dallo stesso art. 18 non può, in ogni caso, essere inferiore a euro 5.000 né superiore a euro 60.000⁷. Tale disposizione calmieratrice si riferisce alle sole sanzioni dell'art. 18 (che contiene anche altri trattamenti sanzionatori in materia di somministrazione irregolare) che hanno carattere proporzionale, perché stabilite per ogni lavoratore occupato e per ogni giornata di occupazione, come quelle per somministrazione, appalto e distacco illeciti.

Nella misura in cui le sanzioni di cui all'art. 18 hanno natura penale e consistono, alternativamente nella pena dell'arresto e dell'ammenda, la loro concreta applicazione è soggetta alla procedura di prescrizione obbligatoria di cui all'art. 20 e ss. D.Lgs. n. 758/1994.

Tale procedura ha la finalità di estinguere il reato attraverso una condotta ripristinatoria dell'ordine giuridico violato, realizzata la quale il contravventore avrà la possibilità di pagare la sanzione in un importo pari al quarto del massimo dell'ammenda prevista.

In tal senso, pertanto, l'organo di vigilanza, mediante il verbale di prescrizione, assegna un preciso e perentorio termine che, per legge, non deve essere eccedente il periodo di tempo tecnicamente necessario a sanare la violazione attraverso precisi

⁷ Limite elevato da 50.000 a 60.000 dall'art. 10 del D.L. n. 145/2024.

adempimenti, contenuti proprio nel provvedimento di prescrizione.

Il termine è prorogabile a richiesta del contravventore, per la particolare complessità o per l'oggettiva difficoltà dell'adempimento ma, in nessun caso, può superare i 6 mesi. Solo se si verificano circostanze specifiche non imputabili al contravventore, è possibile una ulteriore proroga di massimo 6 mesi, sempre dietro richiesta della parte.

Entro e non oltre 60 giorni dalla scadenza del termine, fissato con la prescrizione, l'organo di vigilanza deve verificare la corretta esecuzione degli ordini impartiti, sia nei tempi che nelle modalità.

Come detto, accertato l'adempimento alla prescrizione, il contravventore è ammesso al pagamento in sede amministrativa nel termine perentorio di 30 giorni. Pertanto, anche laddove sia intervenuto l'adempimento alla prescrizione, un eventuale mancato o tardivo pagamento non permette il buon esito finale della procedura.

Entro 120 giorni dalla scadenza del termine fissato nell'atto di prescrizione, il personale ispettivo informa l'Autorità giudiziaria dell'avvenuta ottemperanza e del pagamento della sanzione.

Ove l'Autorità giudiziaria, debitamente informata dell'esito della procedura, non abbia osservazioni in merito, in ragione di quanto previsto dall'art. 24 co. 2 del D.Lgs. n. 758/94, la compresenza di entrambe le condizioni indicate dalla norma, ossia l'adempimento alla prescrizione e, quindi, il ripristino della situazione giuridica violata, unitamente al pagamento della sanzione pecuniaria, comporta l'estinzione della violazione penale in sede amministrativa, con archiviazione da parte del Pubblico Ministero.

Ciò premesso, considerando anche i limiti minimi e massimi dell'importo sanzionatorio, stabiliti dal citato comma 5-*quinqes* dell'art. 18, applicando la prescrizione obbligatoria, l'importo non potrà essere comunque inferiore a 1.250 euro e superiore a 15.000⁸.

⁸ Ove l'importo sanzionatorio in concreto, risultante dal prodotto dell'ammenda per il numero di giornate totale di impiego illecito, risulti al minimo di 5.000 euro, previsto dal comma 5-*quinqes*, sarà tale ultima somma quella di riferimento, per una quantificazione finale pari ad euro 1.250, ossia il quarto di euro 5.000. Allo stesso modo, ove la sanzione da applicare in concreto dovesse superare i 60.000 euro, sarà questo il tetto massimo da applicare con una sanzione finale pari a 15.000 euro.

INFORMAZIONI SUI CURATORI

*

ILARIO ALVINO è Professore ordinario di Diritto del Lavoro della Facoltà di Giurisprudenza della Sapienza Università di Roma, ove è anche Presidente del corso di laurea magistrale in Risorse umane, scienze del lavoro e innovazione. È componente del Consiglio direttivo dell'Associazione Italiana di Diritto del Lavoro e della Sicurezza Sociale (A.I.D.La.S.S.) e del Consiglio direttivo della Commissione di certificazione dell'Università Roma Tre. È condirettore del *Focus Lavoro Persona Tecnologia* della Rivista *Federalismi.it*. È autore di oltre 140 pubblicazioni scientifiche, tra cui le seguenti monografie: *Il lavoro nelle reti di imprese: profili giuridici*, Milano, Giuffrè, 2014; *I rinvii legislativi al contratto collettivo. Tecniche e interazioni con la dinamica delle relazioni sindacali*, Jovene, Napoli, 2018.

*

LUCIO IMBERTI è Professore ordinario di Diritto del lavoro dell'Università degli Studi di Bergamo, ove è anche Direttore del Dipartimento di Giurisprudenza e Direttore del Corso di Alta Formazione in "Gestione giuridica, amministrativa e previdenziale dei rapporti di lavoro". È poi Docente di Diritto del Lavoro presso l'Accademia della Guardia di Finanza di Bergamo e Consulente tecnico della Procura della Repubblica di Milano (Dott. Paolo Storari), nonché membro della Commissione di certificazione e conciliazione dell'Università degli Studi Roma Tre. Autore di oltre 100 pubblicazioni scientifiche e delle monografie: *Profili lavoristici del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza. Il bilanciamento partecipato tra tutela dei creditori e tutela dei lavoratori*, Giappichelli, Torino, 2020; *Il socio lavoratore di cooperativa. Disciplina giuridica ed evidenze empiriche*, Giuffrè, Milano, 2012.

OPERE PUBBLICATE NELLA COLLANA - DIRITTO DEL LAVORO

1. LA COMMISSIONE DI CERTIFICAZIONE DEI CONTRATTI DI LAVORO. *Funzioni, procedure, provvedimenti.* A cura di Domenico Mezzacapo, Antonio Preteroti, Stefano Cairoli

2. IL LAVORO PUBBLICO PRIVATIZZATO. A cura di Domenico Mezzacapo e Antonio Preteroti

3. LA SOSPENSIONE DELLA PRESTAZIONE DI LAVORO PER MALATTIA. A cura di Stefano Bellomo, Antonio Preteroti, Fabrizio Ferraro

Scopri altre collane e volumi sul sito <https://www.ambientediritto.net>



GRUPPO EDITORIALE AMBIENTEDIRITTO

Prefisso Editore ISBN 978-88-3360

<https://www.ambientediritto.net>

<https://www.ambientediritto.it>

<https://www.quotidianolegale.it>

Per aggiornamenti fotografa il QR o vai sui siti:



*<https://www.ambientediritto.it>
<https://www.ambientediritto.net>
<https://www.quotidianolegale.it>*

AMBIENTEDIRITTO.IT

ISSN 1974-9562 – Testata registrata presso il Tribunale di Patti (Reg. n. 197 del 19/07/2006)

Rivista Scientifica Giuridica inserita nell'Area 12 della – Classe A – ANVUR

DIRETTORE RESPONSABILE – Editor in chief:

Fulvio Conti Guglia - Iscritto presso l'Albo dell'Ordine dei Giornalisti – Sicilia E.S. dal 23/06/2006, (i.d. n.1483) – ex art. 28, Legge n. 69/1963 e ss. mm..

DIRETTORI SCIENTIFICI – Scientific Directors:

Giuseppe Albenzio Vice Avvocato Generale dello Stato – Raffaele Chiarelli Professore Straordinario di Istituzioni di Diritto Pubblico (IUS/09) Università degli Studi Guglielmo Marconi – Claudio Rossano Professore Emerito di Istituzioni di Diritto Pubblico (IUS/09) Università degli Studi di Roma La Sapienza.

COMITATO DIRETTIVO – Scientific Steering Committee:

Paolo Bianchi Professore Ordinario di Diritto Costituzionale (IUS/08) Università degli Studi di Camerino – Simone Budelli Professore Associato di Istituzioni di Diritto Pubblico (IUS/09) Università degli Studi di Perugia – Agatino Cariola Professore Ordinario di Diritto Costituzionale (IUS/08) Università degli Studi di Catania – Guglielmo Cevolin Professore Aggregato di Istituzioni di Diritto Pubblico (IUS/09) Università degli Studi di Udine – Salvatore Cimini Professore Ordinario di Diritto Amministrativo (IUS/10) Università degli Studi di Teramo – Gian Paolo Dolso Professore Ordinario di Diritto Costituzionale (IUS/08) Università degli Studi di Trieste – Angelo Lalli Professore Associato di Diritto Amministrativo (IUS/10) Università degli Studi La Sapienza – Alfredo Morrone Docente a contratto di Diritto Amministrativo (IUS/10) Università degli Studi Chieti – Pescara – Saverio Regasto Professore Ordinario di Diritto Pubblico Comparato (ius/21) Università degli Studi di Brescia.

COMITATO INTERNAZIONALE SCIENTIFICO – International Scientific Committee:

Richard Albert Full Professor in Constitutional Law at University of Texas at Austin – Stefano Agosta Professore Associato di Diritto Costituzionale (IUS/08) Università degli Studi di Messina – Domenico Amirante Professore Ordinario di Diritto Pubblico Comparato (IUS/21) Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli – Adriana Apostoli Professoressa Ordinaria di Diritto Costituzionale (IUS/08) Università degli studi di Brescia – Gaetano Armao Professore Associato di Diritto Amministrativo (IUS/10) Università degli Studi di Palermo – Francesco Armenante Professore aggregato in Diritto Amministrativo (IUS/10) Università degli Studi di Salerno – Massimiliano Atelli Magistrato della Corte dei Conti, Pres. Commissione VIA-VAS, nonché abilitato professore associato nel sett. IUS/10 – Francisco Balaguer Callejón Professore Ordinario di Diritto Costituzionale (IUS/08) Università degli Studi di Granada – Michele Belletti Professore Ordinario di Istituzioni di Diritto Pubblico (IUS/09) Università degli Studi di Bologna – Stefano Bellomo Professore Ordinario di Diritto del Lavoro (IUS/07) Università La Sapienza di Roma – Mario Bertolissi Professore Ordinario di Diritto Costituzionale (IUS/08) Università degli Studi di Padova – Giacomo Biasutti Professore Associato di Diritto amministrativo presso l'Università degli Studi di Trieste – Raffaele Bifulco Professore Ordinario di Diritto Costituzionale (IUS/08) Università di Roma Luiss “Guido Carli” – Francesca Biondi Professoressa Ordinaria di Diritto Costituzionale (IUS/08) Università degli

Studi di Milano – Annamaria Bonomo Professoressa Associata di Diritto Amministrativo (IUS/10) Università degli studi di Bari – Elena Buoso Professoressa Associata di Diritto Amministrativo (IUS/10) Università degli Studi di Padova – Paola Caputi Jambrenghi Professoressa Ordinaria di Diritto Amministrativo (IUS/10) Università degli Studi di Bari “Aldo Moro” – Sabino Cassese Giudice emerito della Corte Costituzionale, Professore emerito della Scuola Normale Superiore di Pisa – Emilio Salvatore Castorina Professore Ordinario Diritto Costituzionale (IUS/08) Università degli Studi di Catania – Maria Cristina Cataudella Professoressa Ordinaria di Diritto del Lavoro (IUS/07) Università degli Studi di Roma Tor Vergata- Marcello Cecchetti Professore Ordinario di Istituzioni di Diritto Pubblico (IUS/09) Università degli Studi di Sassari – Cristiano Celone Professore Associato di Diritto Amministrativo (IUS/10) Università degli Studi di Palermo – Alfonso Celotto Professore Ordinario di Diritto Costituzionale (IUS/08), Università degli Studi “Roma Tre” – Ginevra Cerrina Feroni Professore Ordinario di Diritto Pubblico Comparato (IUS/21) Università degli Studi di Bologna – Mario Pilade Chiti Professore Ordinario di Diritto Amministrativo (IUS/10) Università degli Studi di Firenze – Alberto Clini Professore Associato di Diritto Amministrativo (IUS/10) e pubblico (IUS/09) Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Antonio Colavecchio Professore Ordinario di Diritto Amministrativo (IUS/10) Università degli Studi di Foggia – Calogero Commandatore Magistrato presso TAR Sicilia Palermo – Carlo Colapietro Professore Ordinario di Diritto Pubblico (IUS/9) Università degli Studi Roma tre – Claudio Contessa Presidente della seconda Sezione del Consiglio di Stato – Gabriella De Giorgi Cezzi Professoressa Ordinaria di Diritto Amministrativo (IUS/10) Università degli studi del Salento – Emanuele Di Salvo Presidente della quarta sezione penale della Corte di cassazione – Marina D’Orsogna Professore Ordinario di Diritto Amministrativo (IUS/10) Università degli Studi di Teramo – Vera Fanti Professoressa Ordinaria di Diritto Amministrativo (IUS/10) Università degli Studi di Foggia – Renato Federici Professore Associato di Diritto Amministrativo (IUS/10) Università degli Studi di Roma La Sapienza – Leonardo Ferrara Professore Ordinario di Diritto Amministrativo (IUS/10) Università degli Studi di Firenze – Giancarlo Antonio Ferro Professore associato di Diritto costituzionale (IUS/08) Università degli Studi di Catania – Fabrizio Fracchia Professore Ordinario di Diritto Amministrativo (IUS/10) Università degli Studi di Milano “Luigi Bocconi” – Diana Urania Galetta Professoressa Ordinaria di Diritto Amministrativo (IUS/10) Università degli Studi di Milano – Giuseppe Garzia Professore Aggregato di Diritto Amministrativo (IUS/10) Università di Bologna – Paolo Giangaspero Professore Ordinario di Diritto Costituzionale (IUS/08) Università degli Studi di Trieste – Loredana Giani Professoressa Ordinaria di Diritto Amministrativo (IUS/10) Università Europea di Roma – Andrea Giordano Magistrato Corte dei Conti – Walter Giulietti Professore Ordinario di Diritto Amministrativo (IUS/10) Università degli Studi dell’Aquila – Matteo Gnes Professore Ordinario di Diritto Amministrativo (IUS/10) Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Andrea Gratteri Professore Associato di Diritto Costituzionale (IUS/08) Università degli Studi di Pavia – Antonio Guidara Professore Ordinario di Diritto Tributario (IUS/12) Università degli Studi di Catania – Nicola Gullo Professore Ordinario di Diritto Amministrativo (IUS 10) Università degli Studi di Palermo – Giovanna Iacovone Professoressa associata di Diritto amministrativo (IUS/10) Università degli Studi della Basilicata – Annarita Iacopino Professoressa associata di Diritto Amministrativo e Pubblico (GSD 12/GIUR-06 – SSD GIUR-06/A) Università degli Studi di Trieste – Maria Assunta Icolari Professoressa Associato (IUS/12) Università degli Studi G. Marconi di Roma – Lorenzo Ieva Magistrato T.A.R. Puglia – Bari – Dottore di ricerca in diritto pubblico dell’economia – Antonio Las Casas Professore associato di Diritto Privato Comparato (IUS/02) Università degli Studi di Catania – Carmela Leone Professoressa associata di Diritto Amministrativo (IUS 10) Università degli Studi dell’Insubria – Dimitris Liakopoulos Full Professor of European Union Law in Fletcher School of Law and Diplomacy – Tufts University – Sebastiano Licciardello Professore Ordinario di Diritto Amministrativo (IUS/10) Università degli Studi di Catania – Vincenzo Lippolis Professore Ordinario di Diritto Pubblico Comparato (IUS/21) Università degli Studi Internazionali di Roma – Fabrizio Lorenzotti Professore Associato di Diritto Amministrativo (IUS/10) Università degli Studi di Camerino – Antonino Longo Professore Associato di Diritto Amministrativo (IUS/10) Università degli Studi di Catania – Francesco Longobucco Professore Associato di Diritto Privato (IUS/01) Università Roma Tre – Giuseppe Losappio Professore Associato di Diritto Penale (IUS/17) Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”

– Paolo Maddalena Vice Presidente Emerito della Corte Costituzionale – Francesco Manganaro Professore Ordinario di Diritto Amministrativo (IUS/10) Università Mediterranea di Reggio Calabria, Presidente dell'Associazione Italiana dei Professori di Diritto Amministrativo (AIPDA) – Antonella Massaro Professore Associato Diritto penale (IUS/17) Università degli Studi Roma Tre – Ugo Mattei Professore Ordinario di Diritto privato (IUS/01) Università degli Studi di Torino – Michele Mauro Professore Associato di Diritto tributario (IUS/12) presso l'Università degli Studi "Magna Graecia" di Catanzaro – Ludovico Mazzaroli Professore Ordinario di Diritto Costituzionale (IUS/08) Università degli Studi di Udine – Agostino Meale Professore Ordinario di Diritto Amministrativo (IUS/10) Università degli Studi di Bari – Marisa Meli Professore Ordinario di Diritto Privato (IUS/01) Università degli Studi di Catania – Roberto Miccù Professore ordinario di Istituzioni di Diritto Pubblico (IUS/09) Università degli Studi La Sapienza – Roma – Cesare Mirabelli Professore Ordinario di Diritto Ecclesiastico (IUS/11) Università degli Studi Roma Tor Vergata, Presidente Emerito della Corte costituzionale – Antonio Mitrotti Abilitato alle funzioni di prof. univ. di 2° Fascia nel Sett. Conc. 12/CI – Segretario Comunale – Remo Morzenti Pellegrini Professore ordinario di Diritto Amministrativo (IUS/10) Università degli Studi di Bergamo, già Rettore della medesima Università, Vicepresidente della Scuola Nazionale dell'Amministrazione – Gracia Luchena Mozo Professore Ordinario Universidad de Castilla-la Mancha – Stefano Nespor Professore a contratto di Diritto Amministrativo (IUS/10) Politecnico di Milano – Dante Flávio Oliveira Passos Professor Adjunto de Administração, Universidade Estadual de Paraíba – Marco Olivi Professore Associato di Diritto Amministrativo (IUS/10) Università Ca' Foscari di Venezia – Gabriel Doménech Pascual Profesor Titular de Derecho Administrativo (IUS/10) Universitat de Valencia – Paolo Passaglia Professore Ordinario di Diritto Pubblico Comparato (IUS/21) Università di Pisa – Andrea Peticci Professore Ordinario di Diritto Costituzionale (IUS/08) Università di Pisa – Aristide Police Professore Ordinario di Diritto Amministrativo (IUS/10) Università di Roma Tor Vergata – Antonio Preteroti Professore Ordinario di Diritto del Lavoro (IUS/07) Università degli Studi di Perugia – Daniele Porena Professore Ordinario di Istituzioni di Diritto Pubblico (IUS/09) Università degli Studi di Perugia – Nicoletta Rangone Professoressa Ordinaria di Diritto Amministrativo (IUS/10) Università di Roma LUMSA – Carlo Rapicavoli (Direttore Generale presso Provincia di Treviso – Direttore ANCI Veneto e UPI Veneto) – Cecilia Ricci Professoressa Associata di Storia Romana (L-ANT/03) Università degli Studi del Molise – Maurizio Riverditi Professore Associato di Diritto Penale (IUS/17) Università degli Studi di Torino – Raffaele Guido Rodio Professore Ordinario di Diritto Costituzionale (IUS/08) Università degli studi di Bari – Roberto Romboli Professore Ordinario di Diritto Costituzionale (IUS/08) Università degli Studi di Pisa – Tulio Raul Rosembuj Professore Ordinario di Diritto Tributario IUS/12 (Universidad de Barcelona) e Prof. a contratto in LUISS – Gianluca Ruggiero Professore Associato di Diritto penale (IUS/17) Università del Piemonte Orientale – Antonio Saitta Professore Ordinario di Diritto Costituzionale (IUS/08) Università degli Studi di Messina – Ugo Salanitro Professore Ordinario di Diritto Privato (IUS/01) Università degli Studi di Catania – Alessio Scarcella Consigliere della Suprema Corte di Cassazione – Giuliano Scarselli Professore Ordinario di Diritto Processuale Civile (IUS/15) Università degli studi di Siena – Andrea Scella Professore Ordinario di Diritto Processuale Penale (IUS/16) Università degli Studi di Udine – Elisa Scotti Professoressa Associata di Diritto Amministrativo – Docente di Diritto dell'Ambiente – (IUS/10) Università degli Studi di Macerata – Andrea Sereni (Professore Ordinario di Diritto penale (IUS/17) presso l'Università di Perugia) – Andrea Simoncini Professore Ordinario di Diritto Costituzionale (IUS/08) Università degli Studi di Firenze – Sara Spuntarelli Professoressa Ordinaria di Diritto Amministrativo (IUS/10) Università degli Studi di Camerino – Paolo Stella Richter Professore Ordinario di Diritto Amministrativo (IUS I0) e Diritto urbanistico Università degli Studi di Roma "La Sapienza" e Univ. Luiss Guido Carli – Ernesto Sticchi Damiani Professore Emerito di Diritto Amministrativo Università del Salento – Antonio Leo Tarasco Professore Ordinario Abilitato di Diritto amministrativo (IUS/10) Dirigente MiBAC (Ministero Beni e Attività Culturali) – Ida Tascone Magistrato TAR Lazio – Vito Tenore Pres. Sez. Giurisd. della Corte dei Conti Lombardia; Prof. Diritto del Lavoro Pubblico presso SNA (già SSPA), Doc. titolare di Diritto Amministrativo – Fabrizio Tigano Professore Ordinario di Diritto amministrativo (IUS/10) Università degli Studi di Messina – Dario Elia Tosi Professore Associato di Diritto Pubblico Comparato (IUS/21) Università degli Studi della

Valle d'Aosta – Duccio Traina Professore Associato di Istituzioni di Diritto Pubblico (IUS/09) Università degli Studi di Firenze – Silvio Troilo Professore Ordinario di Istituzioni di Diritto Pubblico (IUS/09) Università degli Studi di Bergamo – Francesco Fabrizio Tuccari Professore Ordinario di Diritto Amministrativo (IUS/10) Università degli Studi del Salento – Giacomo Vivoli (Professore a contratto in Diritto dell'Ambiente, Università degli Studi di Firenze).

COMITATO DI REDAZIONE – Editorial Board:

Luigi Carbone (Assegnista di ricerca in Istituzioni di Diritto Pubblico – Università degli Studi di Trieste – Coordinatore Dottrina) – Lucrezia Corradetti (Dottoranda di Ricerca in Diritto Amministrativo (IUS/10) dell'Università degli Studi di Bologna) – Paolo Cotza (Ricercatore in Diritto Amministrativo presso l'Università degli Studi di Cagliari) – Augusto Di Cagno (Ricercatore di Diritto Amministrativo IUS/10 Università degli Studi di Bari) – Daniela Di Paola (Funzionario MIUR – Coordinatrice Giurisprudenza) – Claudia Fava (Ricercatrice confermata e Professore aggregato di Diritto Tributario (IUS/12) – Università degli Studi della Calabria) – Giuseppe Farcomeni (Dottorando di ricerca in Diritto tributario (IUS/12) presso l'Università degli Studi di Messina) – Gabriele Ferlito (Dottore di ricerca in diritto Tributario (IUS/12) – Università degli Studi di Catania) – Aniello Formisano (Dottore di ricerca in diritto Pubblico presso l'Università degli Studi di Napoli "Parthenope") – Iliaria Genuessi (Ricercatore in Diritto Amministrativo (IUS/10) presso l'Università degli Studi di Bergamo) – Martina Marano (Dottoranda di ricerca in Diritto privato (IUS/01) e Borsista presso l'Università degli Studi di Catania)- Andrea Giocondi (Avvocato, Dottorando di ricerca presso l'Università "Lumsa" di Roma) – Matteo Milanese (Dottorando di ricerca in Diritto costituzionale (IUS/08) e pubblico (IUS/09) – Università Cattolica del Sacro Cuore – Milano) – Laura Pergolizzi (Ricercatrice di Diritto amministrativo nel Dipartimento di Scienze Politiche e Giuridiche dell'Università degli Studi di Messina) – Alessia Riommi (Dottoranda di ricerca in Diritto del lavoro (IUS/07) nell'Università degli Studi di Perugia) – Leo Stilo (Cultore della materia in Diritto Amministrativo, già Direttore della Rivista Il Nuovo Diritto) – Gianluca Trenta (Dottore di ricerca in Diritto Comparato nell'Università degli Studi Guglielmo Marconi) – Giovanni Zaccaria (Dottore in giurisprudenza – Specializzato nelle professioni legali – SSPL) – Alessandro Zuccarello (Dottore di ricerca in diritto Tributario (IUS/12) – Università degli Studi di Catania).

COMITATO INTERNAZIONALE DEI VALUTATORI – International Committee of Referees:

Giuseppe Ugo Abate (Università degli Studi di Palermo) – Roberta Agnoletto (Avv. del Foro di Venezia e Coord. Didattica Master in Diritto dell'Ambiente e del Territorio – Università Ca' Foscari di Venezia) – Xavier Arbos Marin (Universidad de Barcelona) – Marco Brocca (Università degli Studi del Salento) – Maria Agostina Cabiddu (Politecnico di Milano) – Marco Calabrò (Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli) – Hilde Caroli Casavola (Università degli Studi del Molise) – Achille Antonio Carrabba (Università degli Studi di Bari Aldo Moro) – Matteo Carrer (Università degli Studi di Bergamo) – Gian Franco Cartei (Università degli Studi di Firenze) – Giovanni Catalisano (Università degli Studi di Enna Kore) – Marta Silvia Cenini (Università degli Studi dell'Insubria) – Omar Chessa (Università degli Studi di Sassari) – Stefano Ciampi (Università degli Studi di Trieste) – Daniele Sebastiano Coduti (Università degli Studi di Foggia) – Luigi Colella (Università della Campania Luigi Vanvitelli) – Valeria Corriero (Università degli Studi di Bari "Aldo Moro") – Fabio Corvaja (Università degli Studi di Padova) – Juan Carlos Covilla Martinez (Universidad Externado de Colombia) – Gianni Cortigiani (Avvocato Distrettuale dello Stato di Firenze) – Manlio D'Agostino Panebianco (CeSIntES dell'Università degli Studi di Roma Tor Vergata) – Simona D'Antonio (Università degli Studi di Teramo) – Lorenzo De Gregoriis (Università degli Studi di Teramo) – Angelo Delogu (Università degli Studi di Urbino Carlo Bo) – Andrea De Lia (Avv. penalista e Docente a contratto di Diritto penale) – Augusto Di Cagno (Università degli Studi di Bari "Aldo Moro") – Viviana Di Capua (Università di Napoli Federico II) – Maria Rosaria Di Mattia (Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli) – Ruggiero Dipace (Università degli Studi del Molise) – Enzo Di Salvatore (Università degli Studi di Teramo) – Caterina Drigo (Università di

Bologna) – Pietro Faraguna (Università degli Studi di Trieste) – Daniela Ferrara (Università degli studi di Palermo) – Maria Dolores Ferrara (Università degli Studi di Trieste) – Luigi Ferrara (Università di Napoli Federico II) – Claudio Galtieri (Doc. Univ. di Modena-R.Emilia, già Proc. Gen. Corte dei Conti) – Biagio Giliberti (Universitas Mercatorum) – Valentina Giomi (Università degli Studi di Pisa) – Dimitri Giroto (Università degli Studi di Udine) – David Grifoni Avvocato del Foro di Firenze – Emanuele Guarna Assanti (Università degli Studi Guglielmo Marconi) – Francesca Guerriero (Avv. penalista del Foro di Roma) – Antonio Guidara (Università degli Studi di Catania) – Anna Rita Iacopino (Università degli Studi dell'Aquila) – Paolo Iafrate (Università degli studi di Roma "Tor Vergata") – Armando Lamberti (Università degli Studi di Salerno) – Agatino Giuseppe Lanzaframe (Referendario TAR LAZIO) – Nicoletta Laurenti Collino (Dottoranda in Diritto Pubblico, interateneo Trieste-Udine) – Vito Sandro Leccese (Università degli Studi di Bari) – Anna Lorenzetti (Università degli Studi di Bergamo) – Cesare Mainardis (Università degli Studi di Ferrara) – Marco Mancini (Università Ca' Foscari di Venezia) – Giovanna Marchianò (Università degli Studi di Bologna) – Karla Georgina Martinez Herrera (Università degli Studi di Brescia) – Donatantonio Mastrangelo (Università degli Studi di Bari) – Giovanna Mastrodonato (Università di Bari) – Mezzacapo Domenico (Università La Sapienza di Roma) – Giulia Milo (Università degli Studi di Trieste) – Giuseppe Misserini (Università degli Studi di Bari) – Viviana Molaschi (Università degli Studi di Bergamo) – Davide Monego (Università degli Studi di Trieste) – Susana Moreno Caliz (Universitat de Barcelona) – Asensio Navarro Ortega (Universidad de Granada) – Alberto Oddenino (Università degli Studi di Torino) – Sandra Regina Oliveira Passos Bragança Ferro (Centro Universitario Estácio da Amazônia) – Vittorio Pampanin (Università degli Studi di Pavia) – Vera Parisio (Università degli Studi di Brescia – Esperta in materia ambientale) – Maria Antonella Pasculli (Università degli Studi di Bari "Aldo Moro") Paolo Patrino (Università degli Studi di Torino) – Mauro Pennasilico (Università degli Studi di Bari Aldo Moro) – Vincenzo Pepe (Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli) – Francesco Perchinunno (Università degli Studi di Bari) – Alberto Pierobon (Consulente per Enti in materia ambientale) – Olivia Pini (Università degli Studi di Modena) – Rolando Pini (Università degli Studi di Bologna) – Patrizia Pinna (Avvocato dello Stato presso l'Avvocatura Distrettuale dello Stato di Firenze) – Nicola Pisani (Professore Ordinario di Diritto Penale (IUS/17) Università degli Studi di Teramo) – Carmine Petteruti (Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli) – Oreste Pollicino (Università Bocconi) – Flavio Ponte (Università degli studi della Calabria) – Corrado Procaccini (Avvocato del Foro di Benevento) – Vito Plantamura (Università degli Studi di Bari) – Edoardo Carlo Raffiotta (Università degli Studi di Bologna) – Nino Olivetti Rason (Università degli studi di Padova) – Pierpaolo Rivello (Università degli Studi di Torino) – Mariano Robles (Università degli Studi degli Studi di Bari) – Paolo Rossi (Università degli Studi di Perugia) – Davide Rossi (Università degli Studi di Trieste) – Gianpaolo Maria Ruotolo (Università di Foggia) – Francesco Emanuele Salamone (Università degli Studi della Toscana) – Giandomenico Salcuni (Università degli Studi di Foggia) – Leonardo Salvemini (Università degli Studi di Milano La Statale – Politecnico di Milano – "La Sapienza" di Roma) – Antonio Saporito (Università degli Studi Niccolò Cusano) – Ciro Sbailò (Università degli Studi internazionali di Roma) – Maria Stefania Scardigno (Università degli Studi di Bari) – Franco Sciarretta (Unitelma Sapienza Roma) – Andrea Sticchi Damiani (Cultore di diritto amministrativo Avv. Foro di Lecce) – Anna Tacente (Università degli Studi di Bari) – Alma Lucia Tarantino (Università degli Studi di Bari) – Marco Terrei (Centrale di committenza del Comune di Lanciano) – Grazia Maria Vagliasindi (Università degli Studi di Catania) – Tommaso Ventre (LUISS Guido Carli) – Marcello Vernola (Universita di' Cassino e del Lazio Meridionale) – Donato Vese (Università degli Studi di Torino) – Francesca Zagaria (Università di Napoli Parthenope).

Sezione specializzata – DIRITTO DEL LAVORO – Specialized section Labor law

ALI (Ambiente, Lavoro, Impresa – Environment, work, business)

Organigramma – Organization chart

Direzione Scientifica: Bellomo Stefano, Ordinario di diritto del lavoro Sapienza Università di Roma – Cataudella Maria Cristina, Ordinario di diritto del lavoro Università degli Studi di Roma Tor Vergata – Preteroti Antonio, Ordinario di diritto del lavoro Università degli Studi di Perugia.

Comitato Scientifico: Balletti Emilio, Ordinario di Diritto del lavoro Università della Campania L. Vanvitelli – Bellavista Alessandro, Ordinario di Diritto del lavoro Università degli Studi di Palermo – Campanella Piera, Ordinario di diritto del lavoro Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – D'Alessandro Giovanni, Ordinario di istituzioni di diritto pubblico Università Niccolò Cusano – Ferluga Loredana, Ordinario di diritto del lavoro Università degli Studi di Messina – Lambertucci Pietro, Ordinario di diritto del lavoro Università degli Studi dell'Aquila – Maio Valerio, Ordinario di diritto del lavoro UnitelmaSapienza – Pascucci Paolo, Ordinario di diritto del lavoro Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Passalacqua Pasquale, Ordinario di Diritto del lavoro Università degli Studi di Roma Tor Vergata Direttore Ufficio del lavoro della Sede Apostolica – Pellacani Giuseppe, Ordinario di Diritto del lavoro Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia – Pérez de los Cobos Orihuel Francisco, Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social Universidad Complutense de Madrid Presidente Emérito del Tribunal Constitucional – Sánchez Trigueros Carmen, Catedrática de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social Universidad de Murcia – Sánchez-Urán Azaña Yolanda, Catedrática de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social Directora del Departamento de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social Universidad Complutense de Madrid – Sempere Navarro Antonio Vicente, Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social Presidente del Tribunal Supremo – Valente Lucia, Ordinario di diritto del lavoro Sapienza Università di Roma – Venditti Lucia, Ordinario di diritto del lavoro Università degli Studi di Napoli Federico II – Zilio Grandi Gaetano, Ordinario di diritto del lavoro Prorettore Università Ca' Foscari.

Redazione – Coordinatori: Cairolì Stefano, Associato di diritto del lavoro Università degli Studi di Perugia – Luigi Carbone, Assegnista di ricerca in Istituzioni di Diritto Pubblico – Università degli Studi di Trieste – Ferraro Fabrizio, Associato di diritto del lavoro Università Uniecampus – Componenti: Calderara Dario, Ricercatore di diritto del lavoro Sapienza Università di Roma – Rocchi Luisa, Assegnista di diritto del lavoro Sapienza Università di Roma – Giampà Gianluca, Assegnista di ricerca in diritto del lavoro Sapienza Università di Roma – De Giulì Flaminia, Assegnista di ricerca in diritto del lavoro Sapienza Università di Roma – Lamberti Fabiola, Ricercatrice di diritto del lavoro Università degli Studi Roma Tre – Mostarda Ambra, Assegnista di ricerca in Diritto del lavoro Università Ca' Foscari.

Comitato di Referaggio: I referaggi sono svolti dai referees della Rivista ai sensi delle disposizioni ANVUR.

I quaderni di AmbienteDiritto.it – The Notebooks of the AmbienteDiritto.it

*COLLANA DI DIRITTO PUBBLICO – Public law editorial series – Coll. Int. ISSN: 9770197495620
ACQUISTA SU: Gruppo Editoriale AmbienteDiritto*

Direzione Prof. Paolo Maddalena

Comitato Scientifico composto dai Prof.ri: Belletti Michele, Bianchi Paolo, Budelli Simone, Cassese

Sabino, Cerrina Feroni Ginevra, Chiarelli Raffaele, Regasto Saverio.

COLLANA DI DIRITTO DEL LAVORO – Labour law editorial series – Coll. Int. ISSN: 9770197495621

Comitato di Direzione composto dai Prof.ri: Bellomo Stefano, Mezzacapo Domenico, Preteroti Antonio, Sánchez-Urán Azaña Maria Yolanda

Comitato Scientifico composto dai Prof.ri: Alvino Ilario, Cairoli Stefano, Ciucciiovino Silvia, Ferraro Fabrizio, Maresca Arturo, Ponte Flavio Vincenzo, Sánchez Trigueros Carmen, Valente Lucia

COLLANA DI DIRITTO PENALE – Criminal law editorial series – Coll. Int. ISSN: 9770197495622
ACQUISTA SU: Gruppo Editoriale AmbienteDiritto

Comitato di Direzione composto da: Luigi Foffani (Professore Ordinario di Diritto penale presso l'Università di Modena e Reggio Emilia) – Adelmo Manna (Professore Emerito di Diritto penale presso l'Università di Foggia) – Bartolomeo Romano (Professore Ordinario di Diritto penale presso l'Università di Palermo)

Comitato Scientifico composto da: Elio Romano Belfiore (Professore Ordinario di Diritto penale presso l'Università di Foggia) – Andrea Castaldo (Professore Ordinario di Diritto penale presso l'Università di Salerno) – Gian Paolo Demuro (Professore Ordinario di Diritto Penale presso l'Università di Sassari) – Giuseppe Losappio (Professore Ordinario di Diritto penale presso l'Università di Bari) – Annamaria Peccioli (Professoressa Ordinaria di Diritto penale presso l'Università degli Studi di Genova) – Nicola Pisani (Professore Ordinario di Diritto penale presso l'Università Mercatorum) – Vito Plantamura (Professore Ordinario di Diritto Penale presso l'Università di Bari) – Giandomenico Salcuni (Professore Ordinario di Diritto penale presso l'Università di Foggia) – Andrea Sereni (Professore Ordinario di Diritto penale presso l'Università di Perugia) – Filippo Bellagamba (Professore Associato di Diritto penale presso l'Università di Siena) – Maurizio Riverditi (Professore Associato di Diritto penale presso l'Università di Torino) – Gianluca Ruggiero (Professore Associato di Diritto penale presso l'Università del Piemonte Orientale) – Maria Grazia Vagliasindi (Professoressa Associata di Diritto penale presso l'Università di Catania)

COLLANA DI DIRITTO AMBIENTALE – Series of environmental law – Coll. Int. ISSN: 9770197495623

Comitato di Direzione composto dai Prof.ri del C.D. della Rivista

Comitato Scientifico composto dai Prof.ri del CTS specializzati in materia ambientale

I volumi delle collane sono sottoposti a doppio referaggio cieco da parte di valutatori esterni esperti delle materie trattate.

GRUPPO DI RICERCA PENALISTICO DI AMBIENTEDIRITTO.IT – Criminal research group of AMBIENTEDIRITTO.IT

CONSULTA il: Gruppo Editoriale www.AmbienteDiritto.net

