

## 4 Rapporti di lavoro e codatorialità

Carlo La Rotonda  
RetImpresa

**Abstract** The chapter analyses network labour relations and trends in the use of co-employment and labour-law tools aimed at making labour coordination mechanisms in network enterprises more efficient and flexible (worker posting, labour supply management, apprenticeship, staff leasing, consulting). The analysis shows the interest of the sample of business networks interviewed in hiring specialised professionals and managerial skills to support the realisation of common goals, but also a cautious attitude toward the use of co-employment and other available measures. The chapter concludes with some considerations and policy proposals to incentivise the combined use of the network contract and labour tools to support the efficient organisation of network work.

**Keywords** Labour relations. Labour organization. Co-employment. Labour tools. Network employees. Managerial skills. Temporary job agencies.

**Sommario** 1 Metodologia di analisi e scenario. – 2 Rapporti di lavoro e codatorialità: i risultati della survey. – 3 Conclusioni e proposte di policy.

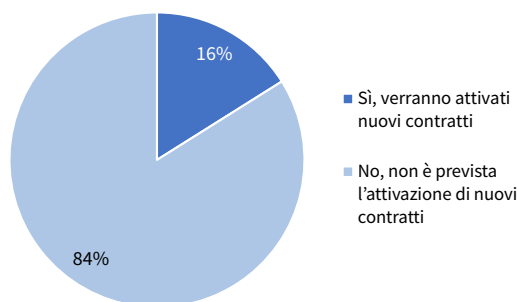
### 1 Metodologia di analisi e scenario

Il capitolo analizza i rapporti di lavoro in rete e le tendenze delle imprese retiste di utilizzo, attuale o futuro, degli strumenti giuslavoristici messi a loro disposizione dall'ordinamento, tra i quali rientra l'istituto della codatorialità, allo scopo di rendere più innovativi, efficienti e flessibili le modalità e i meccanismi di coordinamento e di organizzazione del lavoro nelle compagini imprenditoriali aderenti ai contratti di rete.

L'analisi è condotta sulla base delle risposte fornite alla survey 2023 dell'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa. In particolare,

rispetto al totale del campione esaminato nella survey 2023, composto da 224 reti, il 16% (36 reti) dichiara di aver previsto l'attivazione di rapporti di lavoro per soddisfare i fabbisogni espressi dalle imprese aderenti ai fini della realizzazione del programma comune in un arco temporale annuale. La maggioranza delle reti intervistate, al contrario, non prevede di attivare nuovi contratti nel breve periodo [fig. 1].

**Figura 1** La rete prevede che entro 12 mesi saranno attivati rapporti di lavoro per soddisfare eventuali fabbisogni espressi dalle imprese aderenti ai fini della realizzazione del programma comune?



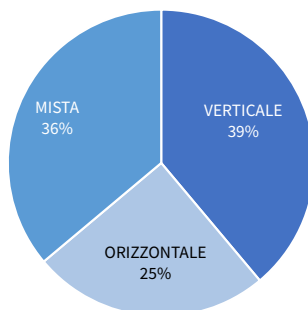
Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Il capitolo si focalizza pertanto sul sotto-campione formato da 36 reti che coinvolgono 189 imprese, di cui il 21% (40 imprese) di medie dimensioni e aderenti in totale a 16 contratti di rete. Tra quelle analizzate si registrano, inoltre, 7 imprese di grandi dimensioni partecipanti a 3 contratti di rete.

Prima di entrare nel merito dell'analisi dei rapporti di lavoro in rete, si ritiene utile fornire una fotografia del sotto-campione di reti preso come riferimento, per tipologia, settore di attività e assetto organizzativo e di governance, potendo tali caratteristiche agevolare la comprensione delle scelte effettuate, o delle indicazioni di scenario prospettate, dalle imprese retiste in tema di politiche organizzative e di gestione del personale.

Nel dettaglio, le reti in esame si configurano per il 39% come verticali o di filiera (14), che prevedono accordi tra imprese che svolgono attività diverse all'interno della stessa filiera produttiva, per il 25% reti orizzontali (9), che implicano accordi tra partner di settori omogenei o complementari, e per il 36% reti miste (13) [fig. 2].

**Figura 2** Di che tipologia di rete si tratta?



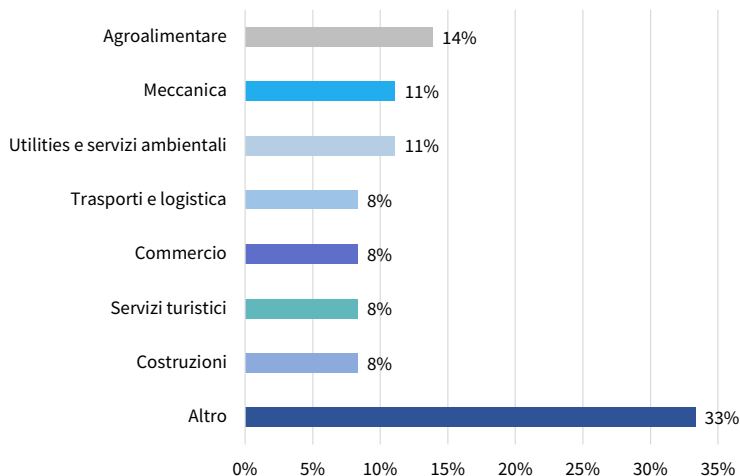
Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Per quanto riguarda i macrosettori economici, le reti esaminate si distribuiscono in svariati ambiti di attività, con una prevalenza nell'agroalimentare (5 reti, pari al 14%), nella meccanica (4 reti, pari all'11%), nel settore delle *utilities* e servizi ambientali (4 reti, 11%) e, a seguire (ciascuno con 3 reti all'attivo, pari all'8%) nei trasporti e logistica, nel commercio, nei servizi turistici e nelle costruzioni [fig. 3].<sup>1</sup>

Si tratta, inoltre, di reti che dichiarano di aver realizzato percorsi evolutivi nel tempo, avendo ad esempio, in molti casi, aumentato il numero di attività o obiettivi svolti congiuntamente; gli accordi tra le imprese aderenti al contratto, sia in via formale che verbale/informali; ma anche di aver rafforzato i rispettivi assetti di governance [fig. 4].

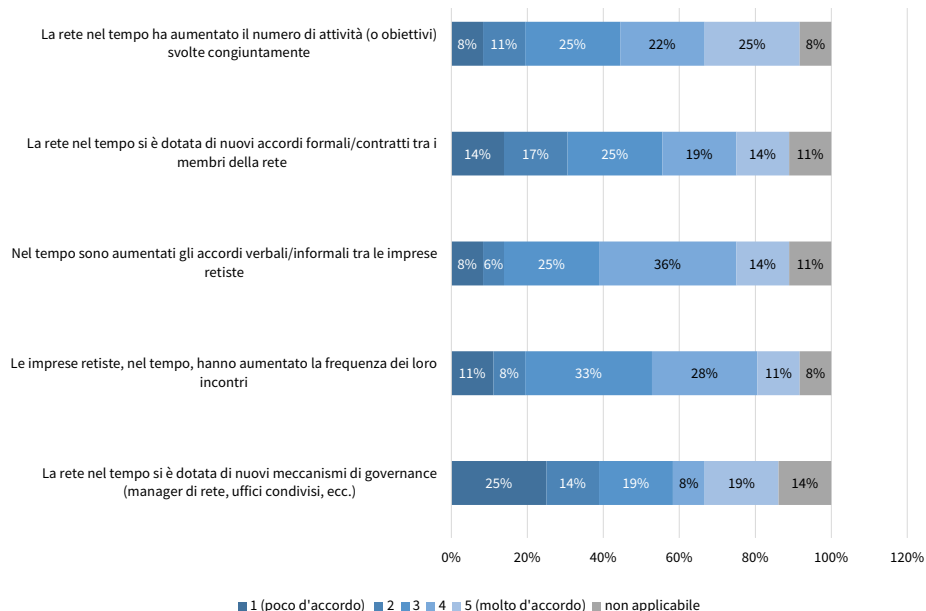
<sup>1</sup> Nella categoria «Altro» rientrano, tra gli altri, il settore ICT, i servizi socio-sanitari, i servizi operativi, professionali e il sistema moda e arredo.

**Figura 3** Qual è il principale ambito di attività della rete?



Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

**Figura 4** L'evoluzione delle reti

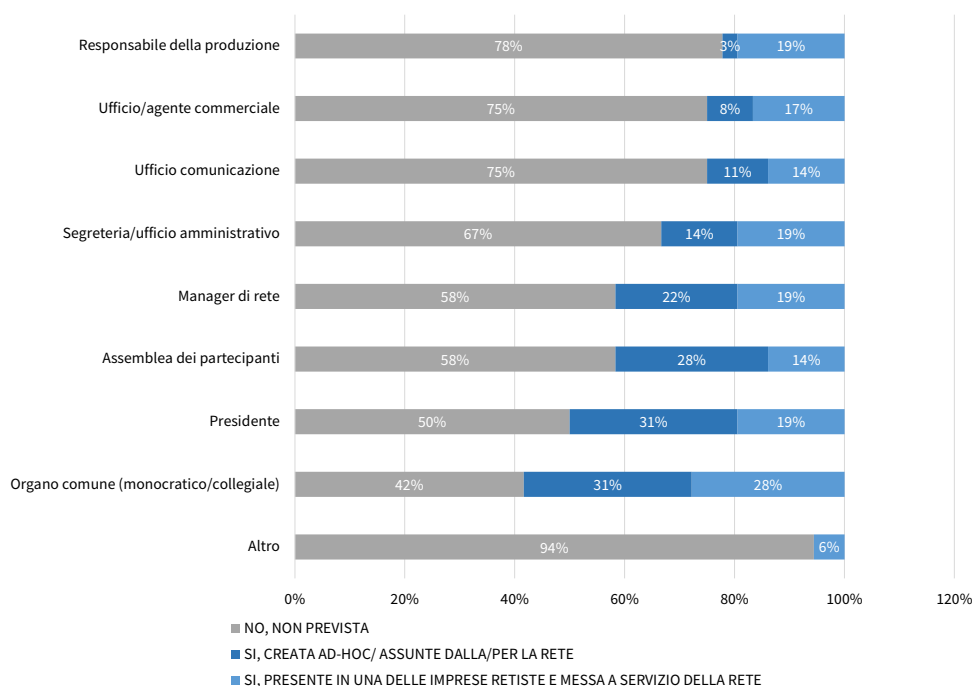


Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

A questo proposito, la maggior parte del campione di reti rilevanti ai fini del presente capitolo denota un assetto di governance ben definito, basato prevalentemente sulla presenza dell'Organo comune (21 reti, pari al 59%) e del Presidente della rete (18 reti, pari al 50%). Il 42% delle reti intervistate (15 reti) prevede l'Assemblea dei partecipanti e il Manager di rete, mentre un terzo del campione (25%) condivide un ufficio amministrativo (12 reti).

Tra le figure meno diffuse emergono il Responsabile della produzione (8 reti, pari al 22%), l'agente commerciale (9 reti, 25%) e l'ufficio comunicazione (9 reti, 25%) [fig. 5].

**Figura 5** La rete prevede le seguenti strutture/figure organizzative/funzionali di organizzazione del lavoro?



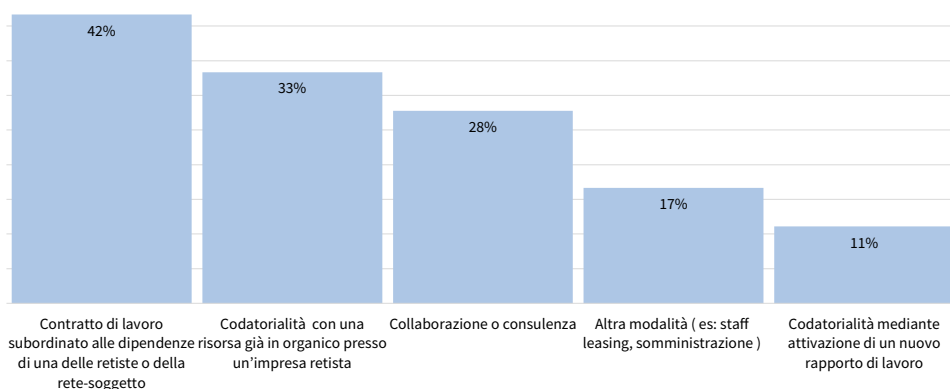
Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

## 2 Rapporti di lavoro e codatorialità: i risultati della survey

Entrando nel merito dell'analisi dei rapporti di lavoro, in linea con le caratteristiche del campione sopra evidenziato, le soluzioni maggiormente apprezzate dalle reti in relazione all'avvio di rapporti di lavoro finalizzati al soddisfacimento dei propri bisogni risultano essere il *contratto di lavoro subordinato alle dipendenze di una delle retiste o della rete-soggetto* (15 reti, pari al 42%), la *codatorialità con una risorsa già in organico presso un'impresa retista* (12 reti, pari al 33%), e l'*avvio di contratti di collaborazione o consulenza* (10 reti, pari al 28%). A seguire, si rileva il ricorso alle altre modalità di gestione del rapporto di lavoro consentite dall'ordinamento (6 reti, pari al 17%), come lo staff leasing o la somministrazione, attraverso il ricorso alle Agenzie per il lavoro, e alla *codatorialità mediante attivazione di un nuovo rapporto di lavoro* (4 reti, pari all'11%) [fig. 6].

Questo dato previsionale riguardante i rapporti di lavoro in rete attivabili nel breve periodo (entro 12 mesi) dalle reti è coerente con le indicazioni fornite nell'Osservatorio 2022 in merito all'assetto organizzativo e funzionale prevalente nelle reti precedentemente intervistate, laddove il 68% del campione dichiarava di non prevedere alcuna funzione aziendale o modalità di condivisione del lavoro, il 20% di avvalersi della struttura/funzione presente in una delle imprese retiste, e solo il 12% di aver creato una funzione ad hoc o ha assunto risorse umane in rete.

**Figura 6** Tipologia di contratto di lavoro programmato per l'avvio dei rapporti di lavoro di cui alla fig. 1



Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Con riferimento specifico alla codatorialità, si ricorda che questo istituto giuslavoristico, dedicato in via esclusiva alle reti d'impresa ai sensi dell'art. 30, comma 4-ter del d.lgs. 10 settembre 2003, nr. 276<sup>2</sup> e operativo dal 23 febbraio 2022, consente a tutte o ad alcune delle aziende aderenti al contratto di rete di assumere congiuntamente uno o più lavoratori, già alle dipendenze di una di esse ovvero figure professionali di nuova occupazione, secondo la regolamentazione che le stesse possono darsi autonomamente nell'ambito del contratto, ai fini della migliore realizzazione degli obiettivi condivisi nel programma comune di attività.

In relazione alla tipologia e al numero di figure professionali richieste dalla rete, che inizieranno un rapporto di lavoro alle dipendenze o con altro tipo di contratto, si rileva che nella gran parte dei casi (83%, cioè 30 reti su 36 rispondenti) si tratta di professionalità specializzate/tecniche, rispetto alle quali le imprese dichiarano l'inserimento, in media, di 2-3 unità. Inoltre, la maggioranza del campione (53%, 19 reti su 36) fa emergere l'interesse a coinvolgere, in media, 2 professionalità amministrative ed esecutive, mentre una percentuale leggermente inferiore alla metà degli intervistati (42%, 15 reti su 36) dichiara l'intenzione di inserire, in media, 1,3 figure dirigenziali/funzione direttiva/manager.

La principale area/compito funzionale, indicata dalle reti d'impresa del campione, alla quale dedicare le figure professionali richieste mediante un contratto di lavoro, risulta essere quella della *produzione o fornitura di beni/servizi* (19 reti, pari al 53%); a seguire l'ambito della *progettazione, ricerca e sviluppo, area tecnica* (11 reti, pari al 31%), la *logistica, distribuzione, trasporti, magazzino* (8 reti, pari al 22%), l'*area acquisti e approvvigionamenti* (6 reti, pari al 17%). Interessanti anche le risposte finalizzate a ricoprire con nuove figure professionali compiti manageriali di *direzione generale* (6 reti, pari al 17%), funzioni di *comunicazione/relazioni esterne* (5 reti, pari al 14%), *marketing e assistenza clienti* (5 reti, pari al 14%), *attività di staff e di supporto amministrativo* (5 reti, pari al 14%), la gestione di *uffici gara* (4 reti, pari all'11%), dell'*ICT e di sistemi informativi aziendali* (3 reti, pari all'8%). Poco rilevante l'interesse ad assumere personale per gestire gli aspetti del *credito e finanza* e delle *certificazioni*, rappresentati nel grafico seguente sotto la voce «Altro» (pari al 6%) [fig. 7].

<sup>2</sup> L'articolo 30, comma 4-ter del d.lgs. 10 settembre 2003, nr. 276, come modificato nel 2013 dal d.l. nr. 76 convertito nella legge nr. 99/2013, è stato disposizioni attuative emanate nel tempo dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (di seguito, anche solo Ministero del Lavoro) e dagli Enti competenti.

**Figura 7** Può specificare l'area/compito funzionale per le figure professionali richieste dalla rete che inizieranno un rapporto di lavoro alle dipendenze o con altro tipo di contratto?



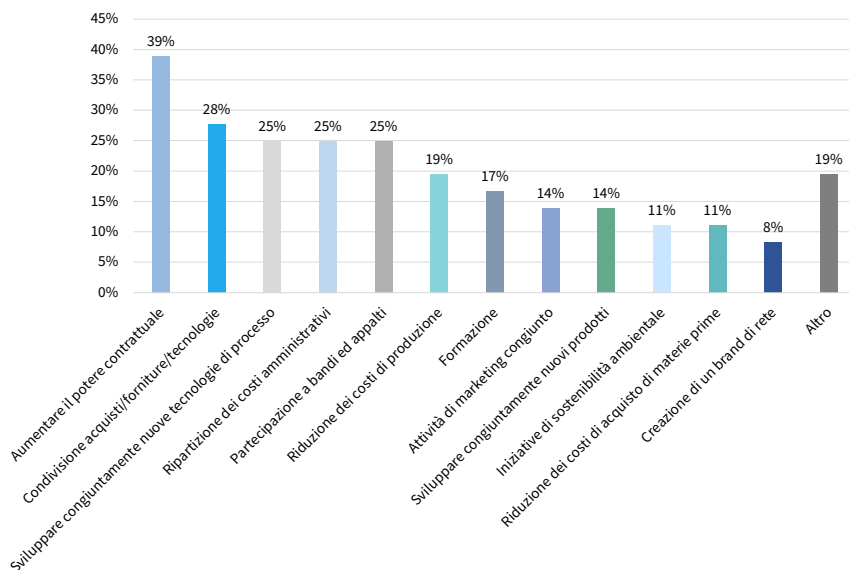
Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Non a caso, coerentemente con le aree professionali o di competenza su indicate nelle quali intendono impiegare nuovo personale, le reti del campione analizzato perseguono in prevalenza obiettivi di maggiore competitività e, al contempo, di resilienza, connessi all'aumento del potere contrattuale (14 reti, pari al 39%), alla condivisione di acquisti/forniture/tecnologie (10 reti, pari al 28%), all'efficientamento dei costi aziendali (amministrativi, 9 reti, pari al 25%; di produzione, 7 reti, pari al 19%; di acquisto materie prime, 4 reti, pari all'11%), allo sviluppo congiunto di nuove tecnologie di processo (9 reti, 25%) e di nuovi prodotti (5 reti, 14%), oltre che alla partecipazione a bandi e appalti (9 reti, 25%). Da segnalare anche le risposte delle reti finalizzate a realizzare formazione congiunta (6 reti, pari al 17%) e attività di marketing e di creazione del brand di rete (nel complesso 8 reti, pari al 22%) [fig. 8].<sup>3</sup>

**3** Nella voce «Altro» rientrano gli obiettivi delle reti rivolti all'accesso al credito e agli incentivi fiscali, ai programmi di internazionalizzazione ed export, nonché a iniziative di promozione territoriale e di sostenibilità sociale.



**Figura 8** Qual è l'obiettivo principale della rete?

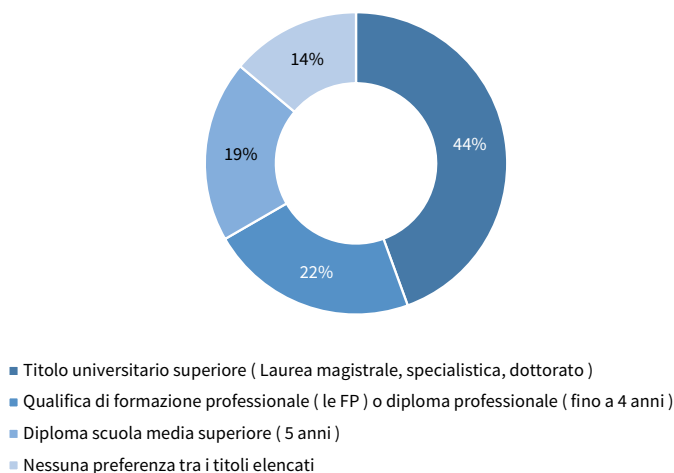


Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Inoltre, 16 reti del campione (44%) dichiarano che il livello di istruzione prevalente delle figure professionali di loro interesse corrisponde a un titolo universitario superiore (laurea magistrale o specialistica, dottorato), a conferma della tendenza delle reti a ricercare figure professionali qualificate, in grado di dare alla compagine aggregata quelle competenze necessarie a perseguire in maniera più efficace gli obiettivi strategici di competitività e resilienza sopra indicati. Altre reti intervistate segnalano l'esigenza di disporre di lavoratori in possesso di qualifica di formazione professionale o di diploma professionale (8 reti, pari al 22%) e di diploma superiore (7 reti, pari al 19%) [fig. 9].

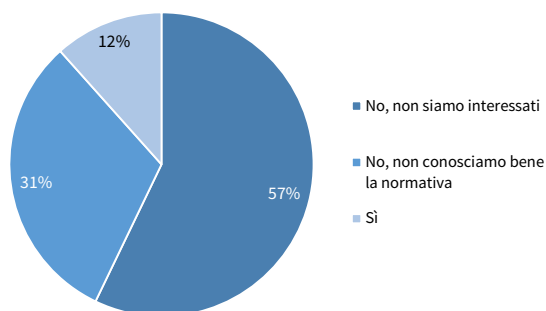
Infine, sulla base delle risposte alla survey, si rileva che il 12% delle reti intervistate ha attivato in passato rapporti di lavoro in regime di codatorialità (26 reti), mentre il 31% dichiara di non conoscere bene la normativa e la maggioranza del campione, il 57%, di non essere interessata a tale strumento [fig. 10].

**Figura 9** Può specificare il livello di istruzione prevalente per le figure professionali richieste dalla rete che inizieranno un rapporto di lavoro alle dipendenze o con altro tipo di contratto?



Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

**Figura 10** La rete ha già attivato in passato rapporti di lavoro in regime di codatorialità?



Fonte: Survey Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Come sottolineato anche nel rapporto dell'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022, questo dato riflette, da un lato, la natura innovativa e per molti versi ancora inesplorata dell'istituto e il limitato periodo di tempo a disposizione delle imprese per comprenderne e assimilarne gli aspetti tecnici della disciplina (Cabigiosu 2022, cap. 8); dall'altro lato, l'atteggiamento prudente delle imprese nel ri-

correre, non solo alla codatorialità, ma più in generale a tutti gli strumenti a loro disposizione per l'organizzazione del lavoro in rete, quali lo *staff leasing*, la somministrazione, ecc.

Peraltro, gli istituti contrattuali caratterizzati dalla presenza di un soggetto esterno alla rete come l'Agenzia per il lavoro presentano il vantaggio che tutti gli adempimenti amministrativo-gestionali connessi ai rapporti di lavoro vengono delegati ad un soggetto qualificato e autorizzato dal Ministero del Lavoro, con una conseguente semplificazione gestionale.

In questi casi, l'Agenzia per il lavoro, titolare del rapporto con i lavoratori, può supportare la compagine di rete, facendosi carico di gestire gli strumenti giuridici utilizzabili per un impiego condiviso dei lavoratori (distacco, assunzione a tempo indeterminato con missioni su più aziende, somministrazione alla rete-soggetto).

La presenza dell'Agenzia per il lavoro può inoltre garantire l'accesso a importanti risorse economiche da impiegare in attività formative specifiche per il lavoro all'interno di una rete di imprese, grazie ai finanziamenti del settore, e importanti opportunità di ricollocazione lavorativa anche al di fuori della rete stessa.

### 3 Conclusioni e proposte di policy

Le reti di imprese analizzate nel presente capitolo, benché rappresentino una minoranza del campione che ha partecipato alla survey 2023, offrono indicazioni e segnali interessanti ai fini della comprensione delle scelte e delle strategie che possono essere adottate per l'organizzazione e la gestione coordinata del lavoro a supporto degli obiettivi strategici condivisi nel contratto di rete.

Si tratta, infatti, di reti di imprese che hanno dichiarato l'intenzione di attivare rapporti di lavoro entro i successivi 12 mesi per supportare la realizzazione del programma comune. Queste compagini aggregate operano in prevalenza nei settori dell'agroalimentare, della meccanica e delle *utilities*, perseguono obiettivi di maggiore competitività e di resilienza connessi all'aumento del potere contrattuale, alla partecipazione a bandi e appalti, alla condivisione di procedure e tecnologie, all'efficientamento dei costi aziendali, allo sviluppo congiunto di nuovi processi e prodotti.

Sul piano organizzativo, hanno assetti di governance ben definiti, frutto anche dell'evoluzione del progetto di rete negli anni, e sono interessate a ingaggiare professionalità qualificate sul piano tecnico o gestionale, con un elevato livello di istruzione (titolo universitario superiore o formazione/diploma professionale), allo scopo di adibirle, in particolare, a funzioni produttive e commerciali, a compiti tecnici, di progettazione e di R&S, alla logistica e alla *supply chain*, attivando con esse rapporti di lavoro alle dipendenze di una o più imprese

della compagine (es. codatorialità) ovvero per il tramite delle Agenzie per il lavoro (*staff leasing*, somministrazione, ecc.).

Ne emerge un quadro con luci e ombre, nel quale le reti intervistate, se da un lato prevedono di assumere professionalità specializzate e competenze manageriali utili a realizzare gli obiettivi della rete, dall'altro lato denotano un atteggiamento ancora prudente rispetto alle opportunità e ai benefici che possono derivare dal ricorso alla codatorialità e agli altri strumenti previsti dall'ordinamento per l'organizzazione del lavoro in rete.

Di conseguenza, come evidenziato anche nei precedenti rapporti dell'Osservatorio, si rende necessario mettere in campo politiche pubbliche che promuovano e incentivino il ricorso combinato al modello organizzativo di collaborazione rappresentato dal contratto di rete e al set di strumenti lavoristici - codatorialità e distacco, somministrazione, apprendistato, *staff leasing*, consulenze - che possono concretamente supportare le imprese nel gestire le sfide complesse della doppia transizione, perseguendo con maggiore preparazione ed efficienza gli obiettivi strategici condivisi, anche in periodi di incertezza e recessione.

Questi strumenti, se ben utilizzati e orientati a rafforzare, sul piano delle competenze e della managerialità, le logiche di coordinamento interaziendale e la realizzazione degli obiettivi del programma comune di rete, possono infatti contribuire alla crescita organizzativa e manageriale delle piccole imprese, favorendo il trasferimento di know-how lungo le filiere, percorsi di specializzazione e di riqualificazione delle competenze, tutela dell'occupazione e accelerazione del passaggio generazionale, nonché lo sviluppo del tessuto economico-sociale del territorio in cui si opera.

In questa stessa direzione, occorre puntare su strumenti di politica attiva del lavoro o fare rete con sistemi che naturalmente promuovono la crescita delle competenze, quale ad esempio il sistema delle Agenzie per il lavoro, che sono in grado di potenziare e certificare le competenze professionali dei lavoratori, promuovere la proattività, prevedere le esigenze professionali, attivare la necessaria formazione, nonché fornire supporto attivo nel percorso di sviluppo delle carriere.

Da ricordare che, anche all'interno di un contesto di rete, le aziende hanno a disposizione un potente strumento: il contratto di apprendistato di alta formazione e ricerca, che può essere attivato per promuovere crescita e sviluppo. Tale contratto può essere attivato sia direttamente sia tramite un'agenzia per il lavoro, che ne può facilitare l'utilizzo dal punto di vista economico e la semplificazione della gestione amministrativa.

Infine, con riferimento alla codatorialità, la cui applicazione sconta ancora le rilevanti novità della disciplina attuativa e una limitata conoscenza nel mondo imprenditoriale, oltre ad opportune e mirate

misure incentivanti di carattere pubblicistico,<sup>4</sup> si ritiene necessario al contempo procedere con azioni di sensibilizzazione e con un periodo di sperimentazione e di monitoraggio, che possa consolidare una prima prassi applicativa in grado di dare certezza agli operatori economici, anche attraverso il ricorso a meccanismi di assistenza e garanzia, come la certificazione dei contratti di lavoro, e alla valorizzazione dello strumento nell'ambito della contrattazione collettiva (ad esempio, in sede di rinnovo del contratto nazionale dei dirigenti).

## Bibliografia

- Alvino, I.; La Rotonda, C. (2022). «Contratto di rete e codatorialità: il lavoro come fattore di aggregazione e crescita delle medie, piccole e microimprese». *SINAPPSI – Connessioni tra ricerca e politiche pubbliche*, 22(3), 50-65. <https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/3814>.
- Cabigiosu, A. (a cura di) (2021). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-574-2>.
- Cabigiosu, A. (a cura di) (2022). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-663-3>.
- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (a cura di) (2020). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2020*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-484-4>.
- RetImpresa (2018). *Guida alle Reti d'Impresa. Manuale operativo sul Contratto di Rete per Imprenditori, Professionisti ed Esperti*. Febbraio. [https://www.retipresa.it/wp-content/uploads/zf\\_documents/1589192025Guida\\_alle\\_Reti\\_dImpresa\\_2018.pdf](https://www.retipresa.it/wp-content/uploads/zf_documents/1589192025Guida_alle_Reti_dImpresa_2018.pdf).

---

**4** Tra le proposte a sostegno dell'utilizzo dello strumento, si pensi, ad esempio, all'introduzione di incentivi mirati quali: forme di decontribuzione per i lavoratori assunti in codatorialità; agevolazioni fiscali, come un credito d'imposta rafforzato per attività di natura formativa volte alla riqualificazione o all'accrescimento delle competenze del personale condiviso in rete; voucher per i temporary manager assunti in codatorialità.

