

Research Report n. 021 | 21

RETI TRA IMPRESE PER L'INSERIMENTO LAVORATIVO

Applicabilità e potenzialità del contratto di rete

Coordinatore scientifico:
Carlo Borzaga

Ricercatori:
Matteo Borzaga
Sara Depedri
Chiara Ferrari
Ester Gubert
Paola Iamiceli
Michele Mazzetti

Progetto realizzato nell'ambito dell'Accordo di Programma tra Euricse e la Provincia Autonoma di Trento.

RETI TRA IMPRESE PER L'INSERIMENTO LAVORATIVO

Applicabilità e potenzialità del contratto di rete

C. Borzaga*, M. Borzaga**, Sara Depedri***, C. Ferrari****, E. Gubert*****, P. Iamiceli**, M. Mazzetti*****

Sommario

Introduzione	4
1. Tra finalità produttive ed occupazionali: i modelli di relazione tra cooperative sociali ed imprese	10
1.1. Introduzione	10
1.2. Disegno della ricerca	12
1.3. Rapporti in cui prevalgono finalità commerciali, produttive e/o strategiche	20
1.4. Rapporti in cui prevalgono finalità sociali ed occupazionali	35
1.5. L'interesse per le reti tra imprese e il contratto di rete	41
2. L'utilizzo del contratto di rete da parte delle cooperative di inserimento lavorativo: analisi dei contratti in essere, utilizzabilità dello strumento e condizioni	53
2.1. Premessa	53
2.2. Il contratto di rete	53
2.3. I contratti di rete tra cooperative sociali: una realtà. Diffusione e caratteristiche	70
2.4. Alcune indicazioni operative per la concreta utilizzabilità del contratto di rete per l'inserimento lavorativo di soggetti deboli	89
3. I rapporti di lavoro nei contratti di rete	95
3.1. Introduzione	95
3.2. Il rapporto di lavoro e il divieto di interposizione fittizia di manodopera	95
3.3. Limiti alla dissociazione fra datore di lavoro "formale" e "sostanziale"	96
3.4. I risvolti giuslavoristici del contratto di rete: il distacco "agevolato" e la codatorialità	99
3.5. I contratti di rete esistenti e le soluzioni ai principali problemi	103
3.6. Conclusioni	108
Conclusioni	110
Bibliografia	114

* Presidente, Euricse; Senior Professor, Università degli Studi di Trento.

** Professore ordinario, Università degli Studi di Trento.

*** PhD, Senior Researcher, Euricse.

**** Docente a contratto, Università degli Studi di Trento.

***** Assegnista di ricerca, Università degli Studi di Trento.

Rapporto realizzato nell'ambito del progetto di ricerca:

"Welfare plurale e reti di impresa". Hanno collaborato Federica Silvestri e Arianna Monterosso.

Si prega di citare questo Rapporto come:

Euricse (2021). Reti tra imprese per l'inserimento lavorativo. Applicabilità e potenzialità del contratto di rete, *Euricse Research Reports*, n. 21|2021. Autori: C. Borzaga, M. Borzaga, S. Depedri, C. Ferrari, E. Gubert, P. Iamiceli & M. Mazzetti. Trento: Euricse.

INTRODUZIONE

Nate quasi per caso negli anni '80 del '900 nella totale assenza di politiche per l'inclusione lavorativa di persone con gravi difficoltà di accesso al lavoro, le cooperative sociali di inserimento lavorativo sono diventate in pochi anni uno strumento fondamentale di politica del lavoro. Al loro sviluppo hanno contribuito diversi fattori: l'originalità del modello, ben diverso dai laboratori protetti allora diffusi in Europa – ma assenti in Italia – perché finalizzato a garantire ai lavoratori inseriti un lavoro regolare e remunerato; la legge 381 che le ha non solo riconosciute, ma anche regolamentate in modo chiaro con un buon bilanciamento tra obblighi – il 30% di occupati svantaggiati – e incentivi – l'esonero dal pagamento degli oneri sociali; il successivo decreto che fino al 1996 ha imposto la separazione netta tra queste cooperative e quelle impegnate nell'erogazione di servizi; la capacità di individuare mercati sia pubblici che privati sufficientemente remunerativi. Inoltre sono riuscite, anche grazie all'attività dei consorzi cui nella gran parte aderiscono, a sviluppare e ad adottare su vasta scala una combinazione di strumenti e figure professionali che vanno a formare quella che si può definire una vera e propria "tecnologia" dell'inserimento lavorativo: piani individualizzati di inserimento, tutor che accompagnano sul lavoro le persone inserite e responsabili sociali che supervisionano l'attività di inserimento e si relazionano con i servizi socio-sanitari.

Grazie ai margini di libertà lasciati dalla legge, le cooperative sociali hanno declinato in modo diverso l'obiettivo dell'inserimento lavorativo e adattato di conseguenza organizzazione e mercati. Una delle distinzioni più interessanti è tra le cooperative che privilegiano l'inserimento stabile dei lavoratori svantaggiati e quelle che invece perseguono il loro inserimento, quando possibile, nel mercato del lavoro aperto.

Non tutto ovviamente è andato come sarebbe stato auspicabile e possibile. La tendenza di molte amministrazioni pubbliche – in particolare degli uffici responsabili delle politiche sociali – a trattare anche queste cooperative sociali come strumenti di politica sociale invece che di politica del lavoro ha reso difficile quando non impossibile¹ il raccordo con i provvedimenti in materia di lavoro e in particolare con la riforma del collocamento obbligatorio e ha favorito la diffusione anche in queste cooperative delle borse lavoro invece che di sostegni all'inserimento pieno e regolare, aggiuntivi a quelli previsti dalla 381/1991. In particolare, mentre si impegnavano milioni di euro del Fondo Sociale Europeo per la formazione professionale in aula per diplomati e laureati, solo in un numero limitatissimo di casi si sono attivate misure di sostegno alla formazione sul lavoro realizzata dalle cooperative di inserimento lavorativo a favore dei lavoratori svantaggiati.

I dati disponibili confermano la validità non solo sociale ma anche economico-produttiva di questo particolare modello di cooperativa sociale. Secondo l'Albo nazionale del MISE nel 2018 le cooperative sociali di inserimento lavorativo iscritte erano 6.407. Di queste 5.886 erano sicuramente operative perché avevano il bilancio pubblicato presso la Camera di Commercio. La maggioranza tuttavia (3.759) presentava dimensioni contenute – inferiori ai 50.000 Euro di fatturato - ma erano comunque 2.127 quelle con bilanci più consistenti.

Questi dati sono sostanzialmente confermati dal Censimento permanente delle Istituzioni Non-profit dell'Istat secondo cui nel 2018 le cooperative sociali operanti nel settore dello

¹ Unica eccezione gli artt. 12 e 12 bis della l. n. 68 del 1999.

“sviluppo economico e coesione sociale” – in pratica quasi solo in attività di inserimento lavorativo – erano 5.252 e occupavano 97.394 addetti. Di questi più di 30.000 erano lavoratori svantaggiati secondo la definizione della 381. Sono comunque molte le cooperative che da tempo occupano anche persone con difficoltà di accesso al lavoro diverse da quelle indicate dalla legge istitutiva – come lavoratori che hanno perso il lavoro e sono troppo anziani per trovarne uno nuovo – che però non possono essere conteggiate nel 30% previsto dalla legge. Secondo i dati relativi alle circa 2.000 cooperative sociali di inserimento lavorativo aderenti a Confcooperative, dei 60.000 occupati, 18.000 circa erano gli svantaggiati certificati e ben 10.000 quelli non certificati, ma comunque con difficoltà di accesso al lavoro.

Sempre dai dati del Censimento si desume che la cooperazione di inserimento lavorativo è piuttosto ben distribuita sul territorio nazionale. Assumendo a riferimento gli occupati, essi risultavano, sempre nel 2018, così distribuiti: 31,5% nel Nord-Ovest, 28,8% nel Nord-Est, 22,9% nel Centro e 16,8% nel Sud e nelle Isole.

La qualità del modello imprenditoriale è inoltre confermata dalla sua capacità non solo di reggere nei periodi di crisi, ma addirittura di crescere. Le 1.774 cooperative sociali di inserimento lavorativo per le quali erano disponibili in Aida i bilanci sia ad inizio che a fine periodo tra il 2008 e il 2014 – quindi negli anni più duri della crisi – hanno aumentato il valore aggiunto del 43,2%, i redditi da lavoro (e quindi gli occupati) del 47,9%, il patrimonio – in larga prevalenza indivisibile – del 38,1% e il capitale investito del 55,5%. Dalle prime indagini disponibili (Borzaga, Musella, 2021) sembra che esse o buona parte di esse abbiano reagito positivamente anche alla crisi causata dalla comparsa e dalla diffusione del Covid 19.

Contrariamente ad un’opinione diffusa la crescita della cooperazione di inserimento lavorativo non è avvenuta e non si sostiene né solo né prevalentemente grazie alle commesse delle amministrazioni locali. Infatti, fin dalle prime fasi di sviluppo e sempre più negli anni – anche prima dell’entrata in vigore dell’articolo 14 del D.Lgs. n. 276 del 2003 che ha favorito le relazioni con le imprese – queste cooperative hanno operato anche con clienti privati e in particolare con le imprese. Con il passare del tempo, poi, anche le commesse ottenute dalle amministrazioni pubbliche sono in misura crescente frutto della partecipazione a gare di appalto spesso aperte a tutte le imprese e, anche quando riservate, aggiudicate, prevalentemente in base al criterio del massimo ribasso. Non stupisce quindi che tutte le stime disponibili indichino che circa la metà delle entrate delle cooperative di inserimento lavorativo derivi dalla vendita di beni o servizi a privati. Se poi si aggiunge che oltre il 50% delle entrate da amministrazioni pubbliche è derivato dalla partecipazione a gare d’appalto si può sostenere che queste cooperative dipendono in larga parte da transazioni di mercato e che, se si esclude la defiscalizzazione degli oneri sociali per i soli lavoratori svantaggiati, non godono di nessun particolare trattamento di favore.

Non stupisce quindi che sia stato ampiamente dimostrato che oltre ai benefici generati a favore dei lavoratori inseriti e delle loro famiglie, l’attività delle cooperative di inserimento lavorativo garantisca anche un risparmio netto per la Pubblica Amministrazione. Le analisi costi-benefici realizzate conteggiando tra i benefici non solo le entrate fiscali e contributive generate, ma anche i minori costi per le strutture pubbliche dovuti alla più contenuta domanda sia di sussidi che di servizi da parte dei soggetti svantaggiati occupati, dimostrano un risparmio di spesa pubblica di una cifra variabile – a seconda del contesto – tra i 1.200 e i 3.000 Euro annui per persona inserita (Chiaf, 2013; Depedri, 2015). A cui vanno aggiunti i risparmi di lungo termine derivanti dalla minor dipendenza di questi lavoratori dai sussidi pubblici nel corso sia della vita lavorativa che negli anni successivi.



A fronte di un quadro caratterizzato da molti aspetti positivi, dalle ricerche svolte in questi anni da Euricse e dai contatti intercorsi con cooperative sociali di inserimento lavorativo sono emerse difficoltà di vario tipo che rischiano di ridimensionare il fenomeno o quantomeno di rallentarne lo sviluppo: proprio in un momento in cui ve ne sarebbe particolare bisogno per superare nel più breve tempo possibile e con i minori costi personali per le persone più fragili la crisi in corso.

La prima difficoltà è costituita da una insufficiente crescita della domanda. Quella proveniente dalle amministrazioni pubbliche per le attività di manutenzione del verde pubblico, custodia e pulizie è ormai in larga parte soddisfatta, mentre dal lato dell'offerta è cresciuto il numero di cooperative interessate e sono entrate sul mercato imprese convenzionali prima poco interessate a queste attività. A rendere poi il mercato ancora più competitivo e, quindi, meno remunerativo concorrono, come già ricordato, le stesse amministrazioni aggiudicando le gare in base al solo criterio del massimo ribasso, e non, come richiederebbe la stessa normativa, in base all'offerta economicamente più vantaggiosa che imporrebbe di valutare anche la storia dell'impresa e soprattutto il possesso di strumenti gestionali in grado di garantire la massima efficacia nell'inserimento di persone fragili.

Anche la domanda di lavorazioni proveniente dalle imprese si è in molti casi ridotta a seguito sia delle difficoltà causate al sistema delle imprese dalla crisi del 2008, sia di processi di delocalizzazione di produzioni che erano precedentemente affidate a cooperative sociali. Sembra più dinamica la domanda da parte di clienti finali, ma sono ancora poche le cooperative che accedono direttamente al mercato con propri prodotti. Non meraviglia quindi che i dati che arrivano dalle ultime indagini, in particolare i Censimenti permanenti sulle Istituzioni Non-profit, segnalino che tra il 2015 e il 2018 il numero di organizzazioni impegnate in attività di inserimento lavorativo (che di fatto esauriscono la voce "sviluppo economico e coesione sociale") ha fatto registrare una flessione del 4,2%, contro un aumento della totalità delle organizzazioni censite di quasi il 3%.

Il problema non è però solo l'insufficienza della domanda, ci sono anche criticità legate alla sua qualità, ai prezzi riconosciuti ai produttori e alla qualità dei posti di lavoro generati. Le attività che hanno permesso a queste cooperative di diffondersi, riuscendo al contempo a rispettare l'obiettivo di occupare persone con competenze e capacità limitate, sono in larga parte a basso valore aggiunto, come manutenzione del verde, pulizie o assemblaggi. Questa particolare specializzazione non solo spesso non garantisce margini adeguati, rende anche difficile fornire ai lavoratori inseriti professionalità più spendibili sul mercato del lavoro esterno che consentirebbero di collocare presso imprese convenzionali almeno parte dei lavoratori svantaggiati dopo il periodo di formazione al lavoro in cooperativa.

Se queste imprese non riusciranno ad accrescere la domanda dei propri prodotti e una domanda di maggior qualità potrebbero essere costrette e ridimensionare l'attività e con essa il numero di inseriti. Inoltre, dal momento che i posti di lavoro vacanti richiedono sempre più personale professionalizzato le cooperative di inserimento lavorativo avranno crescenti difficoltà a collocare questi lavoratori presso altre imprese. Ciò potrebbe portare ad una perdita o ad una riduzione progressiva sia del carattere di "transitività" che della possibilità di offrire ad altri disoccupati con difficoltà di accesso al lavoro – e alle amministrazioni pubbliche interessate al loro inserimento – il servizio di accompagnamento al lavoro, proprio in un momento in cui con la fine del blocco dei licenziamenti si presenteranno sul mercato del lavoro soprattutto disoccupati con basse qualifiche e prossimi alla pensione difficilmente impiegabili. Con il rischio che si finisca

per ampliare ulteriormente e di fatto imporre a queste cooperative il ricorso a tirocini o borse lavoro di vario tipo, tutte soluzioni che non garantiscono un vero inserimento nel lavoro.

Per superare al contempo insufficienza e bassa qualità della domanda sono possibili tre strategie: (i) aumentare la domanda pubblica attraverso l'applicazione da parte di tutte le amministrazioni pubbliche della possibilità, prevista già dal 1991 e ribadita nel codice degli appalti, di riservare a cooperative e imprese sociali di inserimento lavorativo una percentuale di almeno il 5% della domanda di beni e servizi e gestire le assegnazioni non attraverso gare d'appalto, ma con il metodo della coprogrammazione e coprogettazione secondo quanto previsto dall'art. 55 del Codice del Terzo settore; (ii) orientare la produzione verso la domanda privata (e pubblica) finale, da realizzare sia da sole che in collaborazione con altre imprese sociali e non; (iii) entrare in relazioni con le imprese convenzionali che favoriscano sia un loro consolidamento dal punto di vista economico, sia di impegnare i propri lavoratori in attività più complesse, a maggior valore e che consentano una loro più precisa ed elevata professionalizzazione.

Tra queste tre strategie la più promettente, soprattutto nel lungo periodo, sembra la terza – quella dell'intensificazione dei rapporti con le imprese convenzionali – non solo nella fornitura di beni e servizi intermedi o complementari, ma anche nella produzione congiunta di beni finali. Per diverse ragioni: perché la domanda potenziale è molto maggiore di quella pubblica, perché lavorare con le imprese può aiutare a migliorare anche i processi produttivi e la gestione delle cooperative, e – infine – perché si sta assistendo a una crescita generalizzata di attenzione per la responsabilità sociale delle imprese che potrebbe tradursi anche in una maggior propensione delle stesse a occupare lavoratori con ridotta produttività e a ottemperare così anche agli obblighi di collocamento previsti dalla legge 68/1969. Infatti, una formazione dei lavoratori iscritti alle liste della legge 69 più attenta alle specificità della domanda di lavoro delle imprese del territorio aiuterebbe a superare una delle difficoltà che le imprese devono affrontare per rispettare la legge: la carenza tra gli iscritti alle liste di collocamento di persone con una adeguata socializzazione al lavoro e con le competenze e le abilità necessarie per partecipare in modo produttivo all'attività.

Gli strumenti disponibili per facilitare la collaborazione tra cooperative sociali e imprese e, laddove possibile, il passaggio di lavoratori svantaggiati dalle prime alle seconde e rendere più fluido il funzionamento della legislazione sul collocamento obbligatorio sono ad oggi rappresentati essenzialmente dagli artt. 12 e 12 bis della l. n. 68 del 1999 e dall'art. 14 del D.Lgs. n. 276 del 2003, cui si aggiungono le diverse forme di tirocinio e di borsa lavoro. Essi, in particolare l'art. 14 del D.Lgs. n. 276, hanno certamente favorito un certo numero di inserimenti, hanno contribuito ad avvicinare cooperative di inserimento e imprese e hanno permesso di sviluppare tra esse rapporti fiduciari. Si sono però dimostrati incapaci di promuovere forme di collegamento sistematico tra i diversi soggetti. Ciò induce a riflettere sull'opportunità di verificare se vi sono anche altri strumenti ancora poco utilizzati. Uno di questi è il contratto di rete così come disciplinato dall'art. 3, commi 4-ter e seguenti, del d.l. n. 10 febbraio 2009, n. 5 (convertito in legge 9 aprile 2009, n. 33), uno strumento di carattere civilistico nato per finalità diverse da quelle dell'inserimento lavorativo, ma teoricamente utilizzabile anche per favorire e potenziare queste attività.

Da queste considerazioni è maturata l'idea di approfondire, con una apposita ricerca, se e come il contratto di rete può aiutare a rendere più efficace l'attività di inserimento lavorativo delle cooperative sociali di tipo B), aumentando le possibilità di impiego nelle cooperative stesse,



migliorando le professionalità dei lavoratori e, infine, rendendo più agevole il loro passaggio ad imprese convenzionali al termine del percorso formativo o di inserimento. Anche se si tratta di uno strumento finalizzato ad accrescere la capacità competitiva e innovativa del sistema produttivo, il contratto di rete pare utilizzabile anche per perseguire ulteriori finalità, inclusa quella di favorire l'occupabilità di persone con difficoltà di accesso al lavoro. Soprattutto dopo che di recente la sua applicazione è stata prevista anche per tutelare l'occupazione nelle filiere produttive colpite dalle chiusure di attività a seguito della pandemia da Covid 19.

Il contratto di rete, infatti, si presta a coniugare la dimensione della collaborazione, anche di tipo "strategico", con la logica dello scambio non solo di beni o servizi, ma anche di risorse umane grazie anche a due innovazioni che interessano l'ambito giuslavoristico: il distacco agevolato e la codatorialità. Mentre con il primo strumento è possibile distaccare lavoratori presso altre imprese retiste senza ulteriori accordi o accorgimenti anche per periodi limitati e con finalità formative, con il secondo è possibile assumere congiuntamente lavoratori da impiegare secondo gli accordi sottoscritti dalle imprese interessate alle loro prestazioni. Se adeguatamente disegnato, il contratto di rete sembra quindi in grado di assolvere un'importante funzione di governo della collaborazione tra imprese anche nell'ambito dell'inserimento lavorativo.

Partendo da queste premesse si sono individuati i temi che una ricerca con questi obiettivi deve affrontare e si è costituito un gruppo di ricerca interdisciplinare che ha lavorato in tre direzioni. Innanzitutto, anche grazie alla collaborazione dei rappresentanti delle cooperative e dei consorzi coinvolti nella ricerca, sono state individuate e approfondite con interviste ai responsabili e alcuni focus group, una serie di esperienze di collaborazione, diversamente formalizzate, sia tra cooperative che – soprattutto – tra cooperative sociali e altre imprese, al fine di capire se e quanto esse siano indirizzate – e se in modo consapevole o meno – a facilitare l'inserimento lavorativo. Nell'ambito di questa prima parte si sono anche verificati la conoscenza del contratto di rete e l'interesse per la sua applicazione.

In secondo luogo si è innanzitutto cercato di capire se il contratto di rete possa in teoria includere anche l'obiettivo di favorire l'inserimento lavorativo e a quali condizioni e si sono quindi individuati i contratti registrati presso il Registro delle Imprese sottoscritti da cooperative sociali di inserimento lavorativo, da sole o con altre imprese e se ne sono analizzati i contenuti: oggetto e finalità della collaborazione, struttura della rete, tipi di partnership, forme di collaborazione previste, strumenti adottati, in particolare distacco e codatorialità e i modelli di governance e l'assetto patrimoniale.

Infine, sono state approfondite le relazioni tra i principi base del diritto del lavoro e le modalità di condivisione dei lavoratori tra le imprese nell'ambito dei contratti di rete. Ciò ha permesso di comprendere meglio la loro diversa applicabilità e di individuare se e come possono contribuire al successo del contratto, ma anche le cautele da adottare nel loro impiego.

I risultati del lavoro sono presentati nei tre capitoli che seguono in cui vengono esposti i risultati delle tre linee di ricerca. A completamento del rapporto sono state predisposte, e sono rese separatamente disponibili, le "Linee Guida Operative" all'utilizzo del contratto di rete da parte di cooperative sociali di inserimento lavorativo dove sono indicati i principali accorgimenti cui porre attenzione nella redazione del contratto.

Il progetto è frutto della collaborazione di un ampio gruppo di lavoro composto sia da ricercatori delle discipline interessate che da responsabili di cooperative, consorzi e – più in

generale – realtà operative. In questo modo si è potuto integrare nell'analisi dei problemi e nell'individuazione delle soluzioni sia analisi teoriche rigorose che esperienze pratiche e conoscenze maturate a seguito di queste pratiche.

Il primo gruppo è composto da Carlo Borzaga, Matteo Borzaga, Sara Depedri, Chiara Ferrari, Ester Gubert, Paola Iamiceli e Michele Mazzetti.

Hanno fatto parte del secondo gruppo: Riccardo Bodini, Euricse; Giuseppe Bruno, Gruppo Cooperativo CGM; Patrizia Bussi, Ensie-European Network of Social Integration Enterprises; Marco Chinello, ICS Padova; Cristina Conca, Cooperativa Larius; Silvano Deavi, Cooperativa Alpi; Diego Dutto, Legacoopsociali Roma; Paola Garbari, Agenzia Lavoro Trento; Marco Gargiulo, Idee in Rete; Fausto Gritti, Ecosviluppo Coop. Soc. Onlus; Giuseppe Guerini, Confcooperative Bergamo; Giacomo Libardi, Cooperativa Le Coste; Filippo Manfredi, Fondazione Caritro; Stefano Mantovani, Cooperativa Noncello; Luca Mazzon, L'incontro Coop. Soc.; Francesca Paini, Fondazione Scalabrini; Michele Pasinetti, Cauto Cantiere Autolimitazione Soc. Coop. Sociale; Silvia Pellizzari, Università degli Studi di Trento; Stefano Petrolini, Fondazione De Marchi; Enrico Pozzobon, Consorzio InConcerto; Germano Preghenella, Multiservizi Coop. Soc.; Riccardo Salomone, Università degli Studi di Trento; Andrea Signoretti, Università degli Studi di Trento; Geogers Tabacchi, Consorzio Soc. Abele Lavoro; Giusi Valenti, Consolida Consorzio della Cooperazione Sociale Trentina; Emilio Vivarelli, Università degli Studi di Bologna.

A tutti va il convinto e sincero ringraziamento di Euricse.

1. TRA FINALITÀ PRODUTTIVE ED OCCUPAZIONALI: I MODELLI DI RELAZIONE TRA COOPERATIVE SOCIALI ED IMPRESE

Sara Depedri, Ester Gubert

1.1. Introduzione

La cooperazione sociale di inserimento lavorativo si presenta oggi come un sistema di organizzazioni con un profilo imprenditoriale di tutto rispetto con interessanti potenzialità dal punto di vista sia economico che sociale. Leggendo ai dati nazionali sul Censimento degli enti di Terzo settore (Istat, su anno 2015), emerge come le cooperative sociali dedite all'inclusione e alla coesione sociale² sono per l'85,5% definibili come organizzazioni market, nel senso che la maggioranza del valore della produzione deriva da ricavi dalla vendita di beni e servizi, e in senso più stretto il 73% ha entrate di prevalenza privata – ossia più del 50% delle stesse deriva dalla vendita di beni e servizi a soggetti privati – denotando quindi organizzazioni che si relazionano molto frequentemente e intensamente con imprese e singoli cittadini. Le regioni in cui questo dato si caratterizza per eccellenza (e quindi la spinta privata e commerciale può essere definita come tratto caratterizzante) sono Lombardia, Liguria, Emilia-Romagna, Puglia, dove almeno l'86% delle cooperative sociali di questo settore è prevalentemente ad entrate private.

Il dato è ovviamente aggregato e non permette di disarticolare l'informazione rispetto alla tipologia di soggetti privati con cui gli enti si relazionano. Per questo è utile integrarlo con informazioni di dettaglio, seppur provenienti da ricerche campionarie, che permetteranno di esplorare alcune caratteristiche di queste collaborazioni. L'applicazione del metodo ImpACT di Euricse in Trentino, Friuli Venezia Giulia e Veneto ad un campione di 154 cooperative sociali di inserimento lavorativo e 123 a oggetto plurimo porta ad osservare innanzitutto come in media il 42% del valore della produzione delle cooperative di tipo B) e il 24% circa di quello delle plurime derivi dalla vendita di beni e servizi ad imprese (contro valori, a titolo di paragone, rispettivamente del 33% e 53% di vendita di beni e servizi a pubbliche amministrazioni) e come per un 20% circa delle sole cooperative di tipo B) le entrate da rapporti con le imprese superino il 70% del valore della produzione. Con differenza tra territori, tra settori di operatività delle cooperative sociali e talvolta in base alle tipologie di lavoratori svantaggiati inseriti, le cooperative sociali dedite all'inserimento lavorativo dimostrano comunque spesso netta apertura verso la realizzazione di scambi di tipo commerciale e produttivo con le imprese. Si tratta inoltre nella maggioranza dei casi di commesse che prese singolarmente non hanno un'incidenza economica elevata sul valore complessivo della produzione della cooperativa; al contrario i committenti sono spesso numerosi e le singole commesse spesso di piccola entità.

A questi numeri che descrivono in generale i rapporti commerciali in essere, si può aggiungere un'altra osservazione interessante: più di un quarto delle cooperative sociali studiate (con valori anche significativamente superiori in alcuni territori) si relaziona con le imprese in quelli che si definiscono "rapporti di filiera" ed un 10% circa ha sottoscritto anche ATI (Associazioni Temporanea d'Impresa) con le imprese prevalentemente al fine di partecipare a bandi pubblici.

² Sono quindi qui escluse le cooperative sociali definite dall'Istat come "attive nei settori di interesse sociale" (tipicamente di tipo A)).

E ancora, nel 18% dei casi la relazione con le imprese – ove presente – ha ad oggetto (diretto o indiretto) anche la formazione ed il collocamento di soggetti svantaggiati.

Le relazioni tra cooperative sociali e imprese non si possono quindi definire rare, sebbene non siano diffuse in modo omogeneo a livello nazionale. Dove sviluppate, esse rappresentano importanti fonti di sostenibilità della cooperativa e nuove frontiere cui guardare e a cui tutte le cooperative sociali dovranno progressivamente tendere per cercare di crescere sia dal punto di vista delle opportunità occupazionali da offrire ai propri lavoratori svantaggiati che rispetto alle risorse economiche intercettabili nei sistemi economici locali. Le modalità con cui tali relazioni possono strutturarsi risultano comunque diverse, sia dal punto di vista degli strumenti che degli obiettivi della relazione. In generale, una possibile classificazione di queste relazioni che tenga conto al contempo dei livelli di complessità degli obiettivi e dei risultati attesi è la seguente:

1. relazioni prevalentemente commerciali su servizi accessori rispetto alla produzione principale delle imprese con cui la relazione è strutturata (ne sono esempi i servizi di mensa o di pulizie realizzati dalle cooperative sociali nelle imprese); si tratta quindi di relazioni basate esclusivamente su uno scambio di prestazione che non prospetta ulteriori sviluppi nè una riflessione strategica condivisa tra le parti e che diviene semmai funzionale all'inserimento lavorativo poiché consente alla cooperativa di aumentare il numero di lavoratori svantaggiati assunti o di operare in nuovi settori;
2. relazioni prevalentemente commerciali su produzioni in filiera o all'interno dello stesso settore produttivo; in questo caso si possono rilevare diversi livelli di integrazione, dalle relazioni funzionali alla condivisione delle possibilità di accesso e visibilità sul mercato finale (con azioni come il *co-branding*), alla strutturazione di reti su processi verticali integrati, con esternalizzazioni dalle imprese alle cooperative di fasi produttive intermedie (ad esempio, l'assemblaggio) o a valle (ad esempio, il packaging); rientrano in questa categoria anche le relazioni formalizzate, come quelle in ATI, tra cooperative e imprese che possono avere caratteristiche complementari o simili da integrare a livello di offerta congiunta di servizi; si tratta in tutti questi casi di relazioni volte a migliorare l'efficienza della produzione, in particolare del rapporto costo/qualità/quantità sia a favore delle imprese committenti che di eventuali soggetti acquirenti o committenti cui la "rete" di imprese e cooperative sociali presta i servizi. Puntando prevalentemente allo sviluppo produttivo, ci si attende che tali collaborazioni/relazioni portino in primo luogo a miglioramenti di produttività nelle cooperative sociali (su stimolo o su pressione e controllo esercitato dalla committente) e, in secondo luogo, soddisfino i bisogni produttivi delle imprese e permettano di trovare nelle cooperative sociali partner competitivi;
3. relazioni basate su elementi di condivisione delle motivazioni e degli obiettivi, con momenti di coprogettazione delle produzioni, dei processi produttivi e delle modalità di inserimento lavorativo; tale livello di relazione porta tutte le parti alla pratica di scambi più estesi, anche in termini di condivisione di conoscenze e tecniche, con l'aspettativa quindi di maggiori risultati anche in termini di sviluppo di nuovi prodotti e di innovazioni, a beneficio di tutti;
4. relazioni in cui l'oggetto prevalente è l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate non semplicemente per rispettare gli adempimenti obbligatori per l'impresa, ma come obiettivo sociale condiviso tra cooperativa ed impresa, che trovano quindi modi di collaborare e rendere le proprie attività produttive funzionali all'inserimento lavorativo; la produzione è quindi trainata dall'obiettivo sociale e quest'ultimo può alla fine avere ricadute sulla visibilità

dell'eticità dei prodotti offerti, anche se in genere si tratta di ricadute indotte più che specificatamente poste ad obiettivo della relazione.

Si tratta di modalità di relazione che non si escludono a vicenda, ma possono (almeno dal punto di vista teorico) integrarsi e ciò anche in base (e grazie) agli strumenti ed ai dispositivi giuridici che ne promuovono la nascita e le regolano. Così, la promozione dell'assolvimento all'obbligo di collocamento nelle imprese attraverso assegnazione di commesse a cooperative sociali (art. 14 D.Lgs. n. 276/2003) ha avuto la duplice finalità di generare inserimento lavorativo aumentando al contempo la produzione a favore di privati da parte delle cooperative sociali, mentre alcune politiche attive e la realizzazione di bandi con premialità per gli enti e le reti che inseriscono al proprio interno lavoratori svantaggiati hanno incentivato la nascita di collaborazioni e di associazioni temporanee tra imprese e cooperative sociali di tipo B). Similmente, l'istituzione di un formale strumento che istituzionalizzi la relazione tra cooperative ed imprese in un contratto di rete (oggetto del presente rapporto di ricerca) potrebbe divenire un'ulteriore efficace alternativa ai modelli di relazione ad oggi praticati, favorendo il bilanciamento tra motivazioni e pratiche produttive, da un lato, e motivazioni e pratiche di inserimento lavorativo, dall'altro.

Affinché ciò avvenga si devono tuttavia testare anche gli interessi di cooperative ed imprese all'applicazione di contratti di rete e si devono individuare i margini di miglioramento e di valore che l'applicazione di contratti di rete potrebbe avere rispetto alle pratiche attualmente in essere. Per tali ragioni, nel presente capitolo vengono analizzate proprio le modalità con cui oggi si relazionano cooperative sociali di inserimento lavorativo ed imprese, raccogliendo casi esemplificativi e verificando per ciascuno proprio le dimensioni produttive e occupazionali, cercando di far emergere vantaggi e limiti delle diverse pratiche. L'obiettivo finale è di identificare come e dove la strutturazione di contratti di rete possa portare tanto alle cooperative quanto alle imprese vantaggi e migliori risultati, in una logica *win-win*, nonché di miglioramento dell'impatto economico e sociale sui sistemi territoriali.

1.2. Disegno della ricerca

L'analisi delle relazioni³ che le cooperative sociali di inserimento lavorativo attivano con altre cooperative o imprese è stata realizzata seguendo un approccio metodologico di tipo qualitativo e utilizzando due strumenti di ricerca complementari e rivolti in parte a soggetti diversi: le interviste e la conduzione di focus group. La scelta di strumenti di ricerca qualitativa è generata dalla volontà di indagare alcuni casi – rintracciati nel panorama nazionale per la loro significatività, anche se non statisticamente rappresentativi – attraverso un'osservazione ravvicinata e l'analisi in profondità di fenomeni emergenti e non ancora pienamente codificabili. Ciò ha consentito di realizzare lo studio con la flessibilità necessaria per cogliere a pieno le peculiarità dell'oggetto della ricerca (Cardano, 2011) e ha permesso di rilevare anche le percezioni e le valutazioni del fenomeno da parte degli stessi soggetti promotori.

In ragione delle peculiarità dell'oggetto di ricerca e della natura degli obiettivi analitici, la principale tecnica di raccolta del materiale empirico adottata è stata l'intervista ad osservatori privilegiati. Essa infatti consente di accedere alla prospettiva di coloro che hanno una visione diretta e profonda dell'oggetto di studio grazie alla loro esperienza personale o professionale

³ Utilizzeremo in questo capitolo il termine generico di "relazione" per identificare le varie tipologie di scambi tra cooperative sociali e imprese oggetto di analisi.

(Corbetta, 2003). Nello specifico è stato scelto di condurre delle interviste semi-strutturate in modo da trovare risposte alle domande di ricerca, ma allo stesso tempo da poterle modulare in base agli stimoli e alle opinioni e alle specificità del singolo caso. È stata quindi strutturata una traccia di intervista a partire da tematiche comuni a tutti i casi analizzati, ma con specifici approfondimenti a seconda del tipo di relazione tra cooperative sociali o tra cooperative sociali e imprese. Le domande che hanno guidato le interviste sono state focalizzate sui seguenti temi: i fattori che possono dare origine alle relazioni (motivazioni, elementi del contesto territoriale, economico e politico); le modalità e gli strumenti che vengono impiegati per regolare e gestire gli scambi formali e informali; gli elementi di scambio e integrazione tra le parti; gli obiettivi strategici del rapporto (esempio, sviluppo di processi innovativi, apertura a nuove possibilità commerciali o nicchie di mercato); la funzione e il ruolo che l'inserimento lavorativo può assumere tra le finalità della collaborazione e come esso si relaziona con la dimensione commerciale e strategica; i possibili sviluppi della relazione; gli aspetti che vengono percepiti e valutati come punti di forza e di debolezza nella relazione oggetto di studio. Oltre all'analisi dello stato dei rapporti collaborativi, si è voluto anche comprendere quali siano gli interessi e le potenzialità che questi stessi soggetti intravedono nelle forme di collaborazione reticolari e in particolare nell'applicazione del contratto di rete.

Tra marzo e dicembre 2020 sono stati così intervistati in video-chiamata 45 osservatori privilegiati⁴ prevalentemente appartenenti a cooperative sociali, rispetto a sette appartenenti ad imprese; gli intervistati erano figure con una elevata conoscenza delle loro organizzazioni, quali dirigenti, coordinatori dei servizi o delle risorse umane, responsabili delle relazioni esterne e marketing. Le interviste hanno permesso sia di conoscere lo stato e le caratteristiche delle relazioni tra imprese, sia di indagare le percezioni e le valutazioni sui loro potenziali di sviluppo. L'intervista è stata affiancata da un questionario per raccogliere le informazioni più quantitative sulla relazione oggetto di studio al fine di cogliere il loro peso (in particolare relativamente alle persone con svantaggio) rispetto alle attività generali della cooperativa sociale. Nell'applicazione di tale strumento sono stati riscontrati tuttavia diversi limiti, legati all'elevata diversità di situazioni analizzate, al tempo trascorso tra la data dell'intervista e la data di compilazione del questionario

⁴ Le ricercatrici ringraziano per la preziosa disponibilità: Silvano Deavi, Direttore di ALPI scs; Luca Schiavone, Presidente di Disabilità e Lavoro scs; Tito Ammirati, Presidente di Arcobaleno scs; Umberto Soldati, Responsabile Inserimento Lavorativo Il Grappolo scs; Michele Pasinetti, Direttore Generale della Rete Cauto; Roberto Nini, Responsabile Marketing di PI Computers srl; Andrea Guidi, Direttore Commerciale e Marketing di Softpi; Marco Chinello, Presidente di Riesco scs e di CSS; Stefano Turcato, Vicepresidente e Responsabile Commerciale di Riesco scs; Paolo Tognon, Responsabile Risorse Umane Riesco scs; Sebastiano Rizzardi, Content Manager Riesco scs; Emma Nardi, Operatrice Sociale Riesco scs; Guido Masenga, Responsabile Inserimento Lavorativo Vale un Sogno 2 csc; Matteo Baisi, Responsabile Risorse Umane L'Oréal Saipo Industriale Settimo Torinese; Benedetta Merola, Responsabile Raccolta Fondi e Relazioni Esterne Vale un Sogno csc; Anna Girardi, Responsabile Risorse Umane Aquest srl; Andrea Masante, Responsabile Rapporti Istituzionali Emmaus scs; Simone Cipolli Coordinatore Comunicazione Betadue scs e Amministratore Delegato Tuttibueni srl; Francesca Zinetti, Presidente Oasi-Tandem scs; Roberto Casagrande, Direttore Operation Gruppi Poli; Federico Recla, Responsabile Risorse Umane Beta scs; Martino Angelo, Chief Operation Officer Tenax srl; Eleonora Cesco Gaspere, Direttore Servizi Cadore scs; Andrea Ripamonti, Direttore Marketing e Sviluppo Spazio Aperto scs; Luca Cenci, Presidente Emc2 scs; Laura Cirella Coordinatrice Progetti Economia Sociale Consorzio Macramè; Ferdinando Carbone Società Agricola Carbone; Elisa Martini, Coordinatrice Tecnica Agespha scs; Sara Mestriner, Presidente Erga scs; Michele Ruui, Presidente Rete Fa.In.A.S.; Rita Zichelle, Presidente Rete Oltre; Patrizia Bonardi, Presidente Sirio scs; Gian Luca Boggia, Presidente Extraliberi scs; Massimo Iacci, Socio Dirigente Melograno scs; Giorgio Sgargi, Responsabile Ufficio Inserimenti Lavorativi CSS Modena; Antonio Sambo, Network Manager Rete Agrisocialbio4all; Stefano Mantovani, Presidente Noncello scs; Angelo Righetti, Presidente Rete La R.E.S.Int; Angelo Moretti, Presidente Scientifico Rete La R.E.S.Int; Serenella De Gaspari, Presidente Consorzio Arcobaleno; Andrea Bragagnolo, Coordinatore Progetto Cantiere Solidale; Luca Barraco, Responsabile Relazioni Esterne e Gestione Piattaforma Humus srl; Denis Gobbo, Presidente della Rete Lunacrescente; Giuseppe Morosini, Vicepresidente della Rete Gruppo IN; Rolando Magrini, Presidente della Rete ABC.

– che ha portato alcune cooperative a perdere il riferimento esplicito al caso studio presentato – che, infine, a difficoltà nell'estrazione e nella scorporazione dei dati sulla singola relazione oggetto di analisi. I questionari forniscono comunque indicazioni più generali sulle specificità di ogni cooperativa, in particolare sul livello di coinvolgimento di altre cooperative e imprese nella governance, sulle attività commerciali e di inserimento lavorativo, che verranno utilizzate ove opportuno.

La seconda tecnica qualitativa applicata è stata la conduzione di due focus group (18 complessivamente i partecipanti)⁵ con l'obiettivo di comprendere quali interessi spingano ad interessare relazioni di rete e, in particolare, quale applicabilità e potenzialità può avere il contratto di rete, interrogando i partecipanti anche su questioni pratiche legate alla sua realizzazione e riproduzione nei propri contesti.

L'individuazione dei casi da sottoporre ad analisi (e quindi oggetto di interviste e focus group) ha richiesto di impiegare diverse strategie di campionamento. L'unico database di riferimento è quello specifico sui contratti di rete esistenti registrati presso il Registro delle Imprese pubblicato da Infocamere. Consultato in data 3/06/2020, esso è stato la fonte di intercettazione delle reti formalizzate che hanno ad oggetto del contratto l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate e che vedono la partecipazione di sole cooperative sociali o di cooperative sociali e imprese. Sono stati in tal modo individuati e approfonditi 11 casi. Per l'individuazione invece di relazioni strutturate, ma non formalizzate in contratti di rete, si sono consultati i partner di progetto ed alcuni *key player* del mondo della cooperazione sociale. Si è chiesto supporto a ricercatori non attivi nel gruppo di lavoro, si è partecipato ad eventi pubblici e formativi sul tema delle reti o dell'innovazione dei rapporti tra imprese⁶ oppure è stata consultata la documentazione prodotta a seguito di questi eventi⁷; infine, si è utilizzata la tecnica del campionamento "a palla di neve", chiedendo quindi agli intervistati di segnalare altri casi di loro conoscenza di interesse per la ricerca. Sono state così contattate 31 cooperative sociali e un'impresa che si distribuiscono su 10 regioni italiane con una concentrazione netta in quelle del Nord (15 Nord-Est; 10 Nord-Ovest) ed esigua al Centro (2), al Sud e nelle Isole (4). Un solo caso ha un'appartenenza diffusa in quanto vede la partecipazione di soggetti su tutto il territorio nazionale.

Il campione finale si compone di 38 casi caratterizzati da relazioni tra cooperative sociali e tra cooperative sociali e imprese, con alcuni interlocutori (esempio, cooperative sociali) per i quali sono state approfondite più pratiche ed esperienze poiché differenti nel loro funzionamento e nelle loro finalità e quindi di diverso interesse per la ricerca. Lo spaccato di realtà offerto dal campione è parziale e non può essere considerato rappresentativo delle modalità con cui le cooperative sociali si relazionano tra loro e con altre imprese; tuttavia prende origine da un campo di osservazione ampio e si compone di esperienze che si caratterizzano per individuare elementi di novità nella relazione che cooperative sociali di tipo B) hanno instaurato con imprese e nell'applicazione di istituti di politica del lavoro. Il campione risponde quindi ad un'esigenza esplorativa sul tema ed è perciò da intendersi come una raccolta esemplificativa di esperienze

⁵ In sede di focus group si sono aggiunti: Luca Sartorato, Direttore Erga scs; Fabio Panizzon, Presidente Noigroup scs; Nicola Sardella, socio familiare Vale un Sogno 2.

⁶ In particolare: webinar "Attiviamo Energie Positive" di "Produzionidalbasso"; convegno 31/01/2020 promosso da Veneto Lavoro per la modifica della regolamentazione regionale dell'art. 14 D.Lgs. n. 276/2003.

⁷ In riferimento alla documentazione prodotta da Confcooperative Federsolidarietà in occasione del *show-road* "Fuori Posto".

che impiegano strumenti e modalità collaborative e di rete per dare sostenibilità o contribuire all'inserimento lavorativo di persone con svantaggio.

Relativamente ai settori di attività, le relazioni analizzate sono talvolta multisetoriali e ciò sia per natura ed esperienza della cooperativa sociale che per sviluppo di una rete – formalizzata o meno – cui aderiscono soggetti diversi. I settori in cui le collaborazioni analizzate sono più presenti sono quello manifatturiero, che comprende varie attività industriali (esempio, nel tessile, chimico), e quello dell'agricoltura, entrambi presenti in dieci casi. Sono sette le relazioni nell'ambito della ristorazione, spaziando da attività di fornitura di pasti pronti (catering, street food, delivery food, piatti in quarta e quinta gamma) a mense, bar e ristoranti. A seguire sei casi nel settore pulizie, sanificazioni e disinfestazioni di edifici e a supporto delle imprese, cinque casi nei settori del trasporto, logistica e attività di manutenzione e altrettanti nei servizi ambientali, di gestione dei rifiuti e di igiene urbana. Infine, il campione comprende anche relazioni che si instaurano per attività di commercio al dettaglio (tre); fornitura di energia (due); front-office e back-office (gestione archivio) (due); sartoria (due); gestione flotta di car sharing (uno); assistenza socio-sanitaria (uno); informatica (uno).

Delle relazioni considerate, la metà (19) vedono coinvolte la cooperativa di tipo B) in una relazione singola con un'impresa. Di queste, nove casi impiegano la convenzione in art. 14 D.Lgs. n. 276/2003 o altri strumenti regionali con finalità assimilabili, due hanno formalizzato la relazione con la costituzione di una società a responsabilità limitata, uno con il contratto di rete e un altro con la partecipazione ad un gruppo. In due casi l'accordo tra le parti è regolato da un contratto di fornitura e collaborazione, in altri tre questo assume delle peculiarità (esempio, donazioni materiali, comodato gratuito attrezzature e spazi) in quanto rientra nelle strategie di responsabilità sociale dell'impresa. Infine, in questo primo gruppo rientra un'esperienza in cui lo scambio riguarda unicamente la formazione al lavoro di una persona con disabilità per la sua assunzione *ex lege* n. 68/99. Le altre 19 esperienze analizzate si caratterizzano invece per il coinvolgimento nella relazione di un gruppo di imprese: nella quasi totalità dei casi (15/19) la collaborazione è formalizzata dalla creazione di una rete di imprese; negli altri casi l'organizzazione reticolare viene gestita attraverso accordi commerciali tra le parti, o attraverso altri dispositivi giuridici come, ad esempio, consorzi o distretti dell'economia solidale. Nonostante la priorità data all'analisi dei rapporti tra cooperative sociali ed imprese non sociali, delle 19 reti (formali e non) studiate, sette coinvolgono solo cooperative sociali⁸, altrettante cooperative sociali e imprese, quattro vedono la partecipazione anche di altri enti di Terzo settore e di altre organizzazioni (esempio, enti di formazione) e una è composta da sole imprese pur presentando finalità sociali esplicite⁹.

Dopo la realizzazione delle interviste e attraverso la rielaborazione delle informazioni raccolte, si è proceduto a raggruppare i casi in "tipologie di relazioni" che si presentassero sufficientemente omogenee rispetto alla finalità prevalente nella relazione tra cooperativa e impresa. Ad un primo livello di tale clusterizzazione (in modo tendenzialmente allineato anche con quanto introdotto nel presente capitolo) è possibile distinguere tra rapporti in cui prevalgono finalità commerciali, produttive e/o strategiche e relazioni che hanno ad obiettivo elementi sociali

⁸ Si considerano anche tre casi in cui vi è formalmente la presenza di una srl ma o è stata aperta dalle cooperative stesse per attività strumentali (in particolare per avere i requisiti necessari per la partecipazione a bandi di gara) oppure perché è un'impresa sociale.

⁹ Quest'ultima è stata scelta in ragione delle finalità sociali che si è posta, ovvero l'inclusione lavorativa di persone migranti e il contrasto al caporalato.



ed in senso stretto finalità formative ed occupazionali delle persone con svantaggio. Ad un secondo livello, i due gruppi sono ulteriormente distinti in cluster più specifici ed in particolare, tra i casi con finalità produttive si identificano tre cluster: (i) rapporti “cliente-fornitore” che si realizzano nel conferimento di commesse o nell’esternalizzazioni di fasi del ciclo produttivo con contratti mirati e temporaneamente limitati; (ii) rapporti di filiera orizzontale¹⁰ in cui vi è tra le parti una collaborazione finalizzata alla realizzazione di una stessa fase, produzione o perlopiù commercializzazione e in cui le imprese “cooperano per presentarsi sul mercato con un catalogo o una gamma di prodotti in qualche modo comuni” (Negrelli, Pacetti, 2016, p.209); (iii) rapporti di filiera verticale finalizzati alla conduzione delle diverse fasi produttive ad opera di imprese diverse, in cui quindi ogni soggetto diventa responsabile di una particolare fase della “catena di fornitura” (Ibidem). Similmente, i rapporti in cui prevale l’obiettivo dell’inserimento lavorativo sono stati distinti in due sotto-cluster: (iv) casi in cui la relazione punta ad incrementare il numero e la qualità dell’occupazione di soggetti svantaggiati nelle cooperative sociali aderenti alla rete; (v) relazioni in cui si punta a creare opportunità occupazionali all’esterno, nel mercato del lavoro, ponendo quindi al centro dell’azione la professionalizzazione e l’occupabilità dei lavoratori svantaggiati in altre imprese.

Sulla base di questa classificazione, si è proceduto a verificare le specificità di ciascun modello di azione, cercando di identificare ove possibile – attraverso l’analisi delle informazioni raccolte in sede di intervista – l’efficienza o l’efficacia dei diversi modelli, la capacità di bilanciare le finalità produttive con quelle di inserimento lavorativo, i punti deboli per arrivare a proporre alcune riflessioni circa la capacità di un contratto di rete di intervenire valorizzando i punti di forza e riducendo i limiti degli attuali sistemi di relazione.

Dato questo approccio metodologico, i capitoli seguenti presenteranno ciascun cluster nelle sue caratteristiche e riporteranno risultati ed estratti delle interviste¹¹ realizzate con gli osservatori privilegiati dei casi inclusi in quel determinato cluster. A premessa e come aspetto propedeutico all’analisi dei casi, si riportano di seguito le principali osservazioni emerse rispetto alle motivazioni che hanno dato origine alla relazione tra cooperativa e impresa.

Le motivazioni all’origine della relazione tra cooperative e imprese

Il primo elemento analizzato nelle pratiche oggetto di studio ha riguardato le motivazioni all’origine della relazione tra cooperative e imprese e i fattori contestuali che ne hanno favorito l’avvio. Ciò con l’obiettivo di comprendere quali sono gli elementi interni ed esterni che possono stimolare lo sviluppo di relazioni. Date l’ampia eterogeneità di casi analizzati e la trasversalità delle motivazioni rispetto alle modalità con cui poi le relazioni si sono sviluppate, si ritiene più funzionale all’analisi dedicare un paragrafo introduttivo in merito, con una visione ampia e non strettamente legata ai diversi cluster. La natura prevalentemente commerciale o sociale degli obiettivi della collaborazione è infatti spesso motivata da una commistione di ragioni e vede alcuni aspetti comuni a tutti i casi.

Cominciando l’analisi dal punto di vista delle cooperative, si rileva che tra le motivazioni più forti delle cooperative sociali di inserimento lavorativo nel cercare la collaborazione con altre

¹⁰ Questa distinzione viene usata convenzionalmente per definire la geometria che assumono le reti, come in Grandori-Soda (1995). Stessa classificazione è adottata anche negli studi sui contratti di rete, come in Cafaggi e Iamiceli (2020) o in Negrelli, Pacetti (2016).

¹¹ Gli estratti delle interviste sono riportati di seguito in corsivo.

imprese, vi è la necessità di diversificare le forme di sostenibilità delle attività che ne permettono il perseguimento della mission. Il bisogno di intensificare o in taluni casi avviare rapporti commerciali e produttivi con imprese private si fa vivo – per la maggioranza delle intervistate – a seguito della riduzione o del rischio di contrazione delle risorse provenienti da entrate pubbliche: l'innalzamento della competizione nelle gare di appalto, la riduzione delle risorse pubbliche a disposizione su alcuni capitoli di spesa, nonché l'adozione di logiche di aggiudicazione che dimostrano una diminuita attenzione alla natura e alle finalità della cooperazione di inserimento lavorativo sono elementi concreti alla base di strategie di ricerca di nuovi committenti. Il processo di conversione dell'attività verso il mercato è quindi frutto – in senso più ampio – di una concreta pianificazione delle attività e delle modalità di lavoro nell'ente, con un consapevole obiettivo di investimento anche in cambiamenti organizzativi e nella ricerca e sviluppo, allo scopo di diventare più competitive e "attraenti" sul mercato privato, ma anche indirettamente su quello pubblico.

La cooperativa investe in processi di innovazione e sviluppo anche per la crescente competizione nel rapporto con il soggetto pubblico. Si è posta l'obiettivo di verificare e sperimentare se e come è possibile far incrociare il mondo del sociale, che si caratterizza per avere impatto sociale, e quello delle imprese tradizionali per entrare in nuovi mercati. L'interesse è rivolto a stakeholder con i quali avere uno scambio di competenze e know-how e non solo un rapporto "cliente-fornitore".

La cooperativa nasce da una fusione, in questa fase la riorganizzazione interna è stata pensata per aumentare la propria competitività sia nel rapporto con il soggetto pubblico (strutturandosi per la partecipazione alle gare), sia sul mercato privato (differenziando i servizi e i clienti).

Anche quando la funzione produttiva è al centro del rapporto, ovviamente essa è sempre finalizzata a mantenere o accrescere la funzione occupazionale delle cooperative. Come osservato in sede di interviste, in un contesto di crisi del mercato del lavoro, la ricerca di relazioni di rete e partnership con le imprese è funzionale anche a penetrare in nuovi settori di attività che possano offrire altre opportunità occupazionali: "si tratta di ragionare su cosa facciamo dei processi di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati quando il primo svantaggiato è il lavoro". Sempre al fine di creare nuove opportunità occupazionali, le cooperative sociali possono cercare rapporti di collaborazione per riuscire a proporsi sul mercato con maggior forza e visibilità lavorando alla costruzione di filiere produttive o di commercializzazione.

La rete nasce tra cooperative sociali di inserimento lavorativo con l'obiettivo di individuare nuovi modelli economici sostenibili per rispondere all'attuale crisi del lavoro manifatturiero.

I processi di ricerca e sviluppo della cooperativa hanno lo scopo di aprirsi a nuove nicchie di mercato anche molto specializzate che, se di successo, possono diventare settori di occupazione anche per persone con svantaggio.

Le motivazioni che invece hanno spinto le imprese ad instaurare scambi con cooperative sociali di inserimento lavorativo sono prevalentemente di natura commerciale e strategica dal punto di vista produttivo, non dipendente dalla forma organizzativa della controparte, ma legate esclusivamente alla valutazione del rapporto qualità/prezzo di servizi e prodotti offerti dalla cooperativa. In taluni casi si rileva anche che l'impresa identifica nella cooperativa sociale un interlocutore interessante in quanto detentore di una specifica competenza tecnica o possibile fornitore di prodotti o servizi utili allo svolgimento delle proprie attività o al loro sviluppo.

Il rapporto tra le software house e la cooperativa si sviluppa in ragione dell'elevata qualità dei servizi che questa offre e delle competenze specifiche delle sue risorse umane nel settore dell'informatica.

La cooperativa sociale vince il tender internazionale per la gestione dei servizi di car sharing di Mercedes grazie alla sua proposta di gestione organizzativa molto efficiente ed efficace.

Ancora da un punto di vista strettamente produttivo e funzionale al miglioramento produttivo dell'impresa, la collaborazione si è avviata in alcuni casi per rispondere ad esigenze di flessibilità dell'impresa nella gestione delle richieste del mercato e dei flussi produttivi, in particolar modo quando questi raggiungono dei picchi a cui l'impresa da sola non riesce a dare risposta e per le quali le cooperative sociali risultano quindi soggetti utili a sopperire alla stagionalità o ciclicità di alcune produzioni.

Avevamo l'esigenza di gestire dei picchi di lavoro e quindi rischiavamo di non soddisfare i clienti. Avevamo una necessità di business, di rendere il processo produttivo più flessibile e veloce, attivando attraverso soggetti terzi - in questo caso la cooperativa - queste attività che permettevano di essere più flessibili, veloci sul mercato. Il trigger e il driver sono stati di migliorare la qualità del servizio nella velocità della consegna del nostro prodotto.

Nella relazione con le cooperative sociali, le imprese intravedono in un numero limitato di casi anche una valenza strategica data dalla possibilità di contribuire ad incrementare la propria competitività sul mercato o a sviluppare innovazioni. Ciò anche attraverso la produzione di prodotti o il ricorso a processi che abbiano componenti etiche e di impatto sociale. Il crescente interesse ai temi della sostenibilità e della responsabilità sociale di impresa ha spinto in tal senso alcune imprese a cercare partner, quali le cooperative sociali, che possono dare un contributo in tal senso. Il livello di integrazione e coinvolgimento al quale la relazione si viene ad instaurare è tuttavia molto diversificato, con casi in cui vi è semplicemente una relazione committente – fornitore fino a vere e proprie partnership finalizzate al raggiungimento di obiettivi comuni con strategie più condivise.

Si riconosce una nuova fase nella relazione con le imprese perché l'attenzione a tematiche, quali quella ambientale e dei diritti dei lavoratori, ha portato a nuovi modelli di comportamento etici. Questo le avvicina ai valori di riferimento della cooperativa dando la percezione che un dialogo e una partnership possano essere più facili da instaurare rispetto a pochi anni fa.

All'impresa interessa la collaborazione con la cooperativa perché, oltre ad offrire manodopera specializzata con contratti convenienti, riconosce che il suo radicamento nel territorio e la conoscenza che ha di esso permette di adattare i processi di lavoro alle sue (esempio, del territorio) specificità ed esigenze.

Si giunge quindi progressivamente ad un'altra macro-categoria di motivazioni che spingono le imprese a relazionarsi con le cooperative sociali: la scelta mirata di enti con finalità non di lucro o con finalità sociali. La finalità produttiva diviene in tal caso accessoria, ma l'elemento vincolante della scelta è la forma giuridica del partner. Due sono le circostanze in cui questo elemento è prevalente: quando alla cooperativa sociale sono affidate commesse per rispondere agli obblighi normativi del collocamento e quando l'impresa persegue una certa responsabilità sociale o vuole dotare i suoi prodotti di elementi di responsabilità sociale. In entrambi i casi, l'elemento

produttivo è ovviamente centrale, anche se non è la reale motivazione all'agire, ma il modo per raggiungere l'obiettivo.

Rispetto al primo punto, è soprattutto nel caso di grandi imprese che la motivazione ad offrire commesse e cercare partnership commerciali con cooperative sociali scaturisce da vincoli di natura normativa. Gli strumenti convenzionali presenti nel nostro ordinamento (artt. 12 e 12 bis l. n. 68/1999 e art. 14 D.Lgs. n. 276/2003) permettono infatti di assolvere ad una percentuale della quota d'obbligo (*ex lege* n. 68/1999) di assunzione delle persone con svantaggio – di fatto principalmente con disabilità – attraverso commesse di lavoro a cooperative sociali. In alcuni contesti locali, gli interventi legislativi o regolativi di tali misure (esempio, introduzione di nuove procedure operative, inasprimento delle sanzioni) hanno avuto un impatto significativo sulla loro diffusione, portando imprese e cooperative sociali ad aprire nuove collaborazioni o a stabilizzarle. È il caso più netto di influenza del contesto sulle motivazioni all'origine della relazione, e nello specifico all'origine della scelta di intrattenere scambi commerciali con una cooperativa sociale.

L'attenzione a generare partnership con enti di Terzo settore (in particolare con cooperative sociali) per la funzione sociale di questi enti e quindi per una condivisione di motivazioni intrinseche e per l'attenzione alla sostenibilità di processi e prodotti – intesa a livello economico, ambientale e sociale – assumono rilevanza invece soprattutto laddove il rapporto tra imprese e cooperative si traduce in progettualità comuni (esempio, *co-branding*) e viene formalizzato in un contratto di rete. Anche qualora queste motivazioni siano legate al singolo imprenditore – come si osserva nei casi analizzati – esse tendono a rimanere anche una volta che egli ha lasciato l'impresa e possono portare a nuove collaborazioni con altre aziende.

Le aziende agricole si caratterizzano per l'attenzione alla dimensione sociale ed educativa (esempio, presenza agrinido, progetti di agricoltura sociale).

Le aziende coinvolte nel contratto di rete sono state spinte dalla volontà di offrire delle opportunità di inserimento lavorativo ai richiedenti asilo.

La sensibilità e l'attenzione alla dimensione sociale e, in particolare, alla mission della cooperativa sociale possono anche svilupparsi nel corso del tempo, una volta che la relazione si è consolidata. Nei casi oggetto di studio si rileva, ad esempio, che una volta avviata la relazione, l'impresa abbia deciso di fare donazioni (in materiali o in denaro) alla stessa cooperativa o ad altri soggetti non profit, di usufruire di servizi offerti dalla cooperativa, di fornire informazioni e formazione per l'innalzamento della qualità dei processi produttivi.

Se le motivazioni all'instaurarsi della collaborazione sono quindi eterogenee, si osserva che esse non si escludono a vicenda. Nei casi analizzati spesso la motivazione etica e pro-sociale è integrata da volontà concrete di sviluppo produttivo e, ad esempio, spesso alla base della risposta all'obbligo di inclusione al lavoro di persone svantaggiate vi può essere anche una particolare sensibilità dell'imprenditore o la volontà di sostenere imprese che perseguono anche una mission sociale.

Infine, si osserva come all'origine delle pratiche di collaborazione analizzate abbiano giocato anche fattori di contesto che hanno favorito l'incontro tra cooperative sociali e imprese, come le già citate normative in tema di collocamento obbligatorio. Incentivi e agevolazioni, come all'opposto sanzioni (relativamente all'obbligo di collocamento) sono elementi evidenti. In alcuni casi, tuttavia, hanno giocato un ruolo rilevante anche altri elementi di contesto e l'incontro tra le parti è stato facilitato in taluni casi dai consorzi tra cooperative sociali.

Il consorzio - di sole coop di inserimento lavorativo - ha aiutato ad accrescere la consapevolezza di quello che le cooperative possono esprimere nel mondo del lavoro e del mercato. La sindrome della Cenerentola è qualcosa che ci si porta dietro ancora ora (...) per quello che alla fine ci si accontenta del subappalto. (...) Ha svolto, in modo indiretto, un ruolo di facilitatore di questa rete di imprese sia lavorando a livello "culturale", facendo conoscere anche altri strumenti, come il contratto di rete, per stare sul mercato, sia attraverso azioni di rating consortile per accrescere la qualità dell'offerta.

Tuttavia, uno dei principali e ricorrenti inneschi delle relazioni analizzate è la conoscenza diretta tra le persone. Le conoscenze nascono da esperienze di vita personali o professionali oppure sono facilitate semplicemente per il fatto di operare sullo stesso territorio o nello stesso settore di attività. Anche laddove la motivazione che avvicina le imprese è di natura commerciale o normativa, la dimensione personale e dell'informalità incide in maniera consistente sulla scelta dei soggetti con i quali sottoscrivere la convenzione.

La cooperativa sviluppa una vera e propria metodologia di lavoro che si caratterizza per una forte presenza e relazione con le imprese. Decisivo il ruolo del presidente, un imprenditore, che oltre a promuovere un approccio imprenditoriale, ha numerosi agganci nel mondo profit sia per conoscenze personali sia per occasioni lavorative.

La collaborazione con l'impresa è stata fortemente facilitata dalla conoscenza diretta del presidente della cooperativa e del responsabile dell'area food, quest'ultimo ha infatti spinto perché si valutasse il progetto del ristorante sociale.

Il fatto che la dimensione della conoscenza personale abbia tale rilevanza, si lega anche alla necessità di trovare delle forme di garanzia sul valore del possibile partner. Sia imprese che cooperative sociali hanno dichiarato nelle interviste che uno dei possibili ostacoli e delle possibili resistenze all'avvio di rapporti tra cooperative sociali e imprese consiste proprio nella presenza di una reciproca diffidenza e di pregiudizi. Questa, nelle esperienze analizzate, tende poi a scemare una volta "testata" la fiducia reciproca, la validità e la qualità delle attività svolte, portando ad incrementi nella commessa oggetto di scambio o ad allargamenti ad altri settori anche a maggior valore aggiunto. In modo interessante, come affermato, la fiducia deve maturare anche tra pari: anche qualora il rapporto veda coinvolte sole cooperative sociali, si è osservato come la sua formalizzazione, ad esempio con il contratto di rete, giunga dopo anni di conoscenza all'interno dello stesso consorzio o territorio, dopo la sperimentazione di collaborazioni, più o meno occasionali, o comunque in generale quando è stata già comprovata anche la condivisione di un approccio di lavoro simile o almeno compatibile e complementare.

Sono tre realtà cooperative, uso un codice affettivo, che si vogliono bene e questo nelle distanze e nelle divergenze. Questo è un punto di forza, la dimensione della fiducia tra le persone è fondamentale all'interno di un contratto di impresa e questo c'è sicuramente.

1.3. Rapporti in cui prevalgono finalità commerciali, produttive e/o strategiche

Entrando ora nei cluster di relazioni rielaborate sulla base delle interviste condotte, si vogliono riportare di seguito i principali punti di osservazione e i risultati emersi per quanto riguarda l'ampio gruppo di casi in cui le relazioni hanno come finalità principale e prevalente lo sviluppo commerciale, produttivo e/o strategico. Come osservato nell'analisi delle motivazioni all'origine dello scambio, sia molte cooperative sociali che molte imprese vedono in tali tipologie di



scambio il modo per crescere ed ampliare le proprie possibilità di mercato. La relazione è qui funzionale al consolidamento e al rafforzamento dell'efficienza delle cooperative sociali, seppur con la ricaduta attesa di riuscire in tal modo a perseguire meglio la propria mission, dando stabilità o sviluppando la funzione occupazionale e sociale. Dall'altra, anche le imprese hanno finalità produttive che possono essere di intensità diversa. Ecco perché all'interno del cluster si può distinguere tra quei rapporti che si caratterizzano per un esclusivo scambio commerciale tra cooperative sociali e imprese (con assegnazione di commesse o esternalizzazioni di fasi del ciclo produttivo) e quelli che si pongono l'obiettivo di promuovere una filiera per la commercializzazione o per la produzione, con un rapporto più integrato e condiviso di tipo orizzontale o verticale.

Commesse ed esternalizzazioni di fasi del ciclo produttivo

Nell'analisi dei casi studio, emerge un primo gruppo di dieci cooperative sociali che si relazionano con le imprese attraverso scambi commerciali che seguono la forma del contratto, dell'assegnazione di commesse funzionali alle esternalizzazioni riguardanti, in sei casi, fasi produttive e nei restanti casi servizi *core* (esempio, gestione flotte, car sharing) oppure accessori alle attività produttive dell'impresa (esempio, pulizie). In tutti questi casi la relazione è basata puramente e semplicemente sull'assegnazione di un servizio o della produzione di un bene, senza ulteriori articolazioni e scambi tra le parti. Inoltre, per le imprese la funzione occupazionale delle cooperative sociali è del tutto strumentale, prevalentemente l'adempimento al collocamento di persone con disabilità, ma non rientra in alcun modo nell'oggetto dello scambio e nelle motivazioni alla relazione.

L'articolo 14 è impiegato in otto dei casi analizzati, ma rappresenta uno strumento che la totalità delle cooperative sociali coinvolte utilizza per relazionarsi con le imprese¹², a dimostrazione della rilevanza di questo strumento nel motivare la cooperativa all'apertura di rapporti con le imprese. Il peso della commessa o della relazione commerciale attivata attraverso l'articolo 14, o equivalente strumento territoriale, non è comunque in nessun caso particolarmente rilevante per la cooperativa: per alcune cooperative la relazione attivata con questo strumento ha un peso percentuale del tutto marginale sul totale del valore della produzione¹³, per altre si aggira tra il 6 e il 7%, per una rappresenta il 12,6%, fino a superare in un caso il 20% e in uno ad assestarsi al 25%.

Tra i settori di attività in cui tali relazioni si sviluppano spicca quello manifatturiero che comprende sei casi, seguito con tre casi ciascuno dai servizi di pulizia, ambientali e di igiene urbana. Sono interessati comunque (almeno per quota parte dell'impegno economico con l'impresa) anche i settori logistica e trasporto, commercio al dettaglio e sartoria. In due casi il rapporto è di recente costituzione ed ha prospettive – secondo gli intervistati – di crescere in maniera consistente anche sotto il profilo economico, mentre nella maggior parte dei casi esso è già consolidato da tempo. Il cluster comprende relazioni che sono prevalentemente a due, tra cooperativa sociale e impresa; in tre casi tuttavia vi è uno scambio reticolare: in un caso esso è formalizzato con un contratto di rete tra sole cooperative sociali, in uno tra cooperative sociali e un'impresa e rientra in questo cluster anche il caso di un distretto dell'economia solidale.

¹² Una cooperativa utilizza anche l'art.12, un'altra uno strumento con simili finalità regolamentato dalla Regione Emilia-Romagna (art. 22 Legge Regionale n. 17 del 2005, la convenzione quadro è stata rinnovata a novembre 2019 con DGR n. 1935 l. n. 17/2005).

¹³ I dati - raccolti dal questionario - si riferiscono all'anno 2019.

Sebbene quindi il dispositivo che regola queste ultime relazioni sia abbastanza complesso, esso comunque rientra nel cluster della relazione puramente commerciale.

Come premesso, dalle parole degli intervistati emerge come le relazioni commerciali e le prassi organizzative ad esse legate siano le determinanti uniche della relazione. È percezione diffusa tra le cooperative sociali studiate che non ci siano particolari differenze dalle interazioni che le imprese hanno con altri clienti o fornitori: *“la relazione con l'ufficio fornitori è come quella che avrebbe qualsiasi altro soggetto”*. Le stesse cooperative sociali sentono di porsi innanzitutto come fornitori di servizi e solo in seconda istanza come soggetto la cui mission principale è l'inserimento lavorativo di persone con svantaggio. Ciò è confermato anche laddove viene attivata una convenzione art. 14, a conferma del fatto che questa si declina di fatto in un rapporto che è essenzialmente commerciale e in cui la funzione sociale dell'inserimento lavorativo è completamente delegata alla cooperativa.

Un fattore determinante e imprescindibile per l'avvio, il mantenimento ed eventualmente la crescita di questa classica relazione “committente-fornitore” è la qualità dei servizi o dei prodotti oggetto di scambio. La sua valutazione costituisce innanzitutto la premessa del rapporto e così si applicano talvolta periodi di prova e l'assegnazione di piccole commesse per verificare competenze e capacità della cooperativa. La valutazione della qualità è poi oggetto anche di monitoraggio e controllo continuo da parte delle imprese, con strumenti anche originali.

L'impresa con cui lavoriamo propone ai dipendenti che prendono la pensione di continuare la collaborazione con l'azienda alle dipendenze della cooperativa sociale con un ruolo di consulenza e controllo della qualità delle fasi di produzione esternalizzate.

Tale centralità della qualità induce la cooperativa ad investire in professionalità e produttività. L'attenzione alla qualità da parte dell'impresa committente richiede spesso alle cooperative investimenti nei processi, determinando quindi anche costi di adattamento, ma può avere come ulteriore ricaduta specifiche azioni di formazione dei lavoratori svantaggiati inseriti in cooperativa e sulla specifica commessa. Tra i casi analizzati si rileva come questi costi iniziali siano sostenuti talvolta dalle modalità con cui la relazione è instaurata: così, alcune cooperative hanno affermato di aver sfruttato le possibilità offerte dal sistema di convenzioni per l'assolvimento dell'obbligo di collocamento mirato delle persone con disabilità e investito a tal fine in processi di sviluppo imprenditoriale o di avere addirittura convertito l'attività (due i casi di trasformazione da cooperativa tipo A) dedita ad attività formativa a cooperativa plurima con funzioni di inserimento). Si è inoltre rilevato che per le cooperative sociali questi rapporti con le imprese sono stati di stimolo a rafforzare la dimensione imprenditoriale, all'acquisizione di specifiche competenze e know-how, portando, in taluni casi a introdurre delle innovazioni nel processo produttivo attraverso la dotazione di mezzi specializzati, di strumentazione adeguata, di formazione dei lavoratori. Questi sviluppi sono stati tuttavia frutto dell'intraprendenza della cooperativa sociale stessa, e solo in rari casi sono stati accompagnati dall'impresa con azioni mirate (esempio, scambio informazioni, formazione).

La cooperativa sente di essere cresciuta in termini di competenze e capacità di gestione dei processi produttivi. Di pari passo è quindi potuta crescere la complessità di lavoro richiesta dalle commesse della srl che si caratterizzavano per essere, soprattutto all'inizio del rapporto, molto semplici e ripetitive.

Per la cooperativa sociale la relazione commerciale con le imprese richiede di mantenere elevato il livello di competitività e di innovarsi e migliorare le proprie competenze. Su consiglio di un'impresa, adotterà il metodo della "lean production" per rendere più efficienti ed efficaci i processi produttivi.

L'investimento in qualità e professionalità ha generato come ricaduta diretta il consolidamento della relazione e su questi stessi elementi si potrà cercare di condividere – a seguire – anche la funzione sociale della cooperativa.

Tutte queste belle cose [coinvolgimento su obiettivi sociali] premettono sempre un'affidabilità di qualità, quantità e mantenimento dei tempi di scadenza. O sono credibile su questo o dei fiori di cornice sulla mission non ne discutiamo nemmeno. La reputazione produttiva è da farsi prima, poi costruiamo il resto.

Laddove la qualità della prestazione viene apprezzata e riconosciuta, non solo cresce l'ammontare della commessa – come si è verificato in sei casi – ma questa può anche estendersi a produzioni a maggior valore aggiunto.

L'apprezzamento dell'efficienza e della qualità nella gestione del servizio porta il gruppo Mercedes a richiedere l'impegno della cooperativa sociale in altre città italiane e all'estero. In pochi anni viene a crearsi un "caso Italia" che viene studiato da altre aziende a livello europeo. "A me capita di essere in certi tavoli dove non sono seduto perché sono cooperativa sociale ma perché sono l'eccellenza in determinate cose.

Nel corso di cinque anni (2015-2020) la cooperativa sociale è passata da avere in gestione il servizio pulizie di alcuni punti vendita del Gruppo fino a diventare tra i principali fornitori di questo servizio e gestire anche le attività di front-office.

Un ulteriore strumento al centro della relazione è quello della comunicazione tra impresa e cooperativa. Le cooperative sociali tendono ad avere molti incontri formali ed informali con i committenti nel corso della relazione e sicuramente sviluppano in ragione di ciò anche linguaggi condivisi. Molte cooperative intervistate si ritengono "già abituate" a interagire con le imprese: "se ho una facilità nel parlare con gli imprenditori è perché ci parlo tutti i giorni e poi perché siamo diventati impresa". Una conoscenza che diventa pratica: la maggior parte delle cooperative rientranti in questa categoria registra dal 50% fino al 90% del valore della produzione proveniente dalla vendita di propri servizi sul mercato privato.

Quale futuro e quali possibilità di stabilizzazione sono quindi prevedibili per rapporti che possono divenire anche economicamente molto rilevanti per le cooperative sociali? I casi analizzati portano ad affermare che sicuramente l'adozione degli strumenti convenzionali (art. 14) o del contratto di rete sono una garanzia della continuità e della stabilità del rapporto. Entrambi gli strumenti si sono rivelati inoltre fondamentali non solo per la sostenibilità economica della cooperativa sociale, ma anche perché in grado di offrire migliori condizioni contrattuali ai propri lavoratori o di avere maggiori garanzie nei confronti delle banche o di altri possibili partner.

Il fatto di aver consolidato dei servizi che per noi vuol dire contratti di cinque anni, una prospettiva lunga, ci ha permesso di avere dei finanziamenti che le banche prima non ci davano perché con i contratti che avevamo andavamo di anno in anno.

Gli strumenti convenzionali sono inoltre direttamente ed indirettamente fonte anche di ulteriori vantaggi per imprese e cooperative che li adottano. Se i processi di attivazione delle

convenzioni sono semplici e non eccessivamente burocratizzati, le imprese possono concretamente vedere nella convenzione una modalità per rispondere a una percentuale della quota d'obbligo di assunzione *ex lege* n.68/1999. Dirigendo verso una cooperativa sociale commesse di servizi e/o prodotti che l'impresa avrebbe comunque esternalizzato, vi è anche la convenienza per l'impresa a pagare comunque prezzi del prodotto/servizio leggermente superiore a quelli di mercato, poiché ciò le permette di non sostenere i costi alternativi della formazione e dell'inserimento in impresa di una persona con svantaggio. E anche laddove non vi sia una stretta convenienza economica, l'impresa può trarre benefici di diversa natura come, ad esempio, far rientrare la misura nelle proprie strategie di responsabilità sociale.

La commessa che l'impresa ha dato alla cooperativa viene solitamente affidata ad aziende all'esterno con costi inferiori. Il gruppo tuttavia ha numerosissimi art. 14 e li fa rientrare nelle sue politiche di sostenibilità e responsabilità sociale.

È proprio per queste ragioni che la possibilità di attivazione dell'art. 14 è vista ancora da alcune cooperative sociali come uno strumento in grado di generare per esse un vero e proprio vantaggio competitivo rispetto ad altre imprese. Particolare beneficio sembra rilevato dalle cooperative multi-service in quanto esse si propongono all'impresa con un'ampia varietà di servizi, con l'ulteriore vantaggio per l'impresa e la convenienza anche logistica di relazionarsi con un unico soggetto.

Le convenzioni in art. 14 diventano, in alcune occasioni, l'aggancio per attrarre nuovi clienti ed instaurare con loro relazioni commerciali che si possono allargare anche ad altri servizi.

Non da ultimo, va osservato come per metà delle relazioni analizzate che utilizzano l'art. 14, gli strumenti convenzionali hanno aperto le cooperative sociali a nuove relazioni. "Questa normativa è stata l'occasione per farsi conoscere dal mondo dell'industria", mentre negli altri quattro casi l'attivazione è stata consequenziale ad una relazione commerciale o produttiva che era già in atto, portando comunque ad un legame più stabile e duraturo con le imprese. Per tali ragioni, si identificano in questo gruppo vantaggi netti delle relazioni instaurate, anche se non mancano ovviamente i costi e gli adattamenti resi necessari dal doversi confrontare con logiche e dinamiche di mercato.

Infine, si osserva che tale centralità della dimensione commerciale e produttiva porta sicuramente le cooperative sociali a sviluppare capacità imprenditoriali. Non vi è comunque alcuna ulteriore "contaminazione" tra l'ambiente della cooperativa e quello dell'impresa; non a livello di condivisione di conoscenze, né tantomeno di partecipazioni o azioni di coinvolgimento nei processi decisionali (ad eccezione della presenza in due esperienze di imprese socie delle cooperative sociali, ma dove la reazione ha finalità che paiono più di controllo che di coinvolgimento). Le uniche strategie condivise sono intercettabili in due casi di compartecipazione ad appalti pubblici con e senza clausola sociale. Anche gli studi di caso inclusi in questo gruppo non sembrano presentare ancora i tratti della conduzione condivisa del processo e delle produzioni.

Filiere per la commercializzazione e per la produzione

Secondo cluster indentificato è quello dei rapporti finalizzati alla creazione di una filiera orizzontale per la commercializzazione oppure verticale per la produzione. Rispetto al gruppo precedente, la funzione produttiva è sostenuta da una certa integrazione tra conoscenze,



competenze e risorse delle parti coinvolte; e questa integrazione prende sviluppi diversi e livelli più o meno elevati in base a quanto le parti giungono a definire e condividere obiettivi comuni. In questo gruppo di casi, si verifica spesso che imprese e cooperative sociali si relazionino anche per la realizzazione di altre attività attraverso la sottoscrizione di ATI e la partecipazione ad appalti pubblici, mentre in altri le parti hanno dato avvio anche all'attivazione di strumenti convenzionali (artt. 14, 12 e 12 *bis*) o contratti di rete, con strumenti quindi rafforzativi della relazione. Dalle interviste emerge inoltre che i rapporti di filiera instaurati portano ad una contaminazione reciproca tra la cultura organizzativa e aziendale delle cooperative e quella delle imprese: le prime si sentono stimolate ad assumere un approccio imprenditoriale più strutturato, avvicinandosi a modelli di produzione industriali (n. 10), di commercializzazione e comunicazione più strategici; le imprese apprezzano il modello di governance cooperativo, la gestione delle risorse umane, la capacità di lavorare in gruppo e – quindi – la propensione all'integrazione delle competenze, e si dimostrano attente alla sostenibilità ampiamente intesa e agli aspetti etici.

La contaminazione tra cooperative e imprese non si struttura tuttavia ancora in forme di partecipazione reciproca. Solo in casi isolati le cooperative sociali attive in queste relazioni hanno nel consiglio di amministrazione e nella base sociale la presenza sia di altre organizzazioni for-profit (non sempre tuttavia quelle con cui sono in relazione) che non profit, mentre vi è qualche caso in più di una loro partecipazione al capitale sociale. Si tratta comunque di un gruppo di cooperative sociali che è al centro di molte relazioni formali sia con imprese che con cooperative sociali e altri enti del Terzo settore e che condivide con esse anche nuove idee progettuali. Relativamente al peso economico delle attività di rete sul valore della produzione della singola cooperativa, si osserva che esso è decisamente più consistente laddove si è scelto il contratto di rete come strumento collaborativo. La formalizzazione in un contratto sembra quindi avvenire quando le attività produttive e commerciali assumono una certa rilevanza rispetto alle altre attività, ovvero la rete porta a sviluppare più intensamente la funzione produttiva ed il suo valore economico.

Come premesso, le relazioni di filiera possono essere di tipo orizzontale o verticale e, presentando alcune differenze tra loro, si analizzano qui in modo distinto.

Filiere a connessione orizzontale. Le relazioni di filiera analizzate in cui le organizzazioni coinvolte presentano cicli produttivi simili e vengono quindi a promuovere una connessione orizzontale, sono tutte accomunate dall'obiettivo di presentarsi congiuntamente sul mercato finale del prodotto. Tanto le cooperative quanto, soprattutto, le imprese vedono cioè nella relazione la possibilità di godere di maggior forza e capacità competitiva sul mercato finale grazie all'integrazione delle competenze e delle attività. I casi analizzati che hanno queste caratteristiche sono sei, di cui solo uno non ha assunto la forma del contratto di rete ed è stato formalizzato in un accordo sottoscritto da associazioni e imprese. In tutti i casi si tratta inoltre di relazioni che coinvolgono almeno tre soggetti; in quattro casi, sia cooperative sociali che imprese, nei due restanti solo enti di Terzo settore. Uno dei contratti di rete analizzati è stato tuttavia sciolto e la sua analisi risulta quindi interessante alla luce delle cause che ne hanno determinato lo scioglimento, ossia la difficoltà dei retisti a concretizzare gli obiettivi prefissati. Questi primi risultati portano quindi ad osservare come il contratto di rete sia già percepito come un dispositivo praticabile nelle relazioni di filiera orizzontale e come funzionale a creare condivisione di strategie ed obiettivi.

Altro aspetto interessante da considerare è il settore di attività in cui le relazioni si sono sviluppate: la metà operano nell'agricoltura, settore nel quale effettivamente paiono più

praticabili e meno rigide allo stato attuale le pratiche di contratto di rete; vi sono comunque anche due relazioni in cui le partecipanti si occupano in un caso di commercio al dettaglio e nell'altro di servizi alle imprese.

Si tratta di reti e relazioni di recente costituzione (la più matura è stata formalizzata nel 2016, le altre tra il 2018 e il 2020) e ciò spiega perché nelle interviste gli osservatori non siano stati in grado di identificare dei chiari e già raggiunti vantaggi strategici, ma che ne parlino solo in termini di potenzialità, di intenzioni future e sulla base delle prime sperimentazioni messe in atto. In molti casi si tratta infatti anche di relazioni e reti che tendono ad avere impatti economici marginali sul valore della produzione delle cooperative sociali e per questo si guarda più alle loro potenzialità.

Guardando alle motivazioni all'origine della filiera orizzontale, si osserva che i rapporti sono stati attivati innanzitutto per ridurre la frammentarietà del settore di attività – ad esempio quello dell'economia carceraria – ed acquisire, grazie all'aggregazione, non solo maggior visibilità, ma anche la forza necessaria per fare pressione politica e culturale sul tema. La filiera orizzontale può essere anche funzionale all'integrazione di competenze e settori diversi, ma non per costruire un'unica filiera produttiva bensì per potersi presentare ai clienti con un'offerta in forma di *global service*.

Il contratto di rete viene sottoscritto a gennaio 2020 da tre cooperative sociali e tre imprese (a novembre entrano altre due cooperative sociali e due imprese) e ha tra gli obiettivi quello di integrare i servizi delle aderenti per proporsi sul mercato privato con un'offerta di global service. Tra le possibili azioni che saranno implementate, vi è la creazione di una app, quindi di un'unica piattaforma in cui sarà possibile accedere a tutti i servizi delle retiste.

Questo tipo di relazioni orizzontali ha in tutti i casi l'obiettivo di commercializzare i prodotti o i servizi delle varie imprese in modo unitario e comune utilizzando uno stesso logo o un marchio con il quale si rende riconoscibile la loro adesione alla rete e quindi ad uno specifico progetto. "Un punto di forza è che abbiamo un simbolo, un logo, uno strumento che ci permette di essere davvero forti, da piccole imprese diventare forti, più grandi nella partecipazione al mercato del lavoro".

Il consorzio aderisce ad una rete che ha lo scopo di contrastare il fenomeno del racket e sostenere il consumo critico e consapevole. L'adozione di un logo comune serve a dare visibilità e sostegno alle realtà imprenditoriali che vi aderiscono perché si rifiutano di sottostare a logiche estorsive o mafiose e sono rispondenti a determinati valori etici.

Il contratto di rete riuniva cooperative sociali di inserimento lavorativo operanti nel settore dell'economia carceraria in tutta Italia. Uno degli obiettivi era la promozione di una distribuzione capillare e coordinata dei prodotti di ogni retista sotto lo stesso marchio su tutto il territorio nazionale.

In un caso il potenziale di sviluppo dello scambio è intravisto anche nella possibile costruzione di successive filiere produttive verticali, che portino ad una più stretta interdipendenza tra retiste e all'integrazione delle loro competenze.

Al momento della costituzione della rete lo sviluppo di una filiera produttiva nel campo dell'agricoltura costituiva uno degli obiettivi principali del programma di rete. Il cambiamento di alcuni elementi di contesto (esempio, presenza sullo stesso territorio di reti sull'agricoltura sociale più ampie e rappresentative) stanno mettendo in discussione la scelta del settore di

attività. Le cooperative che lavorano nell'ambito agricolo hanno iniziato ad avere degli scambi di tipo orizzontale: condivisione dell'agronomo, commercializzazione dei prodotti dell'altra cooperativa nei propri punti vendita.

Dei tre contratti di rete stipulati nell'ambito dell'agricoltura, solo due hanno già avviato o consolidato delle attività di filiera con collaborazione tra cooperative sociali e imprese agricole. In questi casi l'adozione di un marchio sociale ha delle peculiari finalità strategiche che possono impattare positivamente sulla capacità competitiva di tutti i soggetti. Il coinvolgimento e l'impegno delle aziende agricole in attività di formazione, tirocinio e occupazione di persone con svantaggio in carico alle cooperative sociali viene infatti valorizzato e riconosciuto dallo stesso marchio che attesta il valore sociale dei prodotti.

La rete si è dotata del marchio che appare sulle etichette dei prodotti delle aziende agricole retiste a fianco del proprio logo e dove viene sinteticamente illustrato il progetto legato all'inserimento lavorativo. È ora in corso la progettazione di un piano di promozione per comunicarne il valore sociale. Lo scambio di informazioni e il confronto tra strategie di pubblicità e determinazione dei prezzi tra retiste è assiduo.

La rete è funzionale anche alla commercializzazione dei prodotti delle imprese agricole. A tale scopo è stato creato il marchio per riconoscere il valore sociale delle azioni di inserimento lavorativo in cui sono coinvolte le imprese, quindi permettere loro di aprirsi a nuovi clienti e altri canali di vendita.

Si osserva quindi che il prodotto diretto e il vero oggetto della relazione è la condivisione di una strategia comunicativa. Nei due casi presentati, la valorizzazione della dimensione sociale non si intende fermare all'adozione del marchio, ma vuole essere sostenuta e sviluppata con un piano di comunicazione mirato, utilizzando anche, quale prima vetrina, i canali social (Facebook, Instagram, Tik Tok) (esempio, con video-testimonianze delle persone con disabilità). Si sta anche lavorando alla costruzione di altri canali di commercializzazione, in particolare quello on line e, in un caso, di distributori per prodotti trasformati e freschi, con alcuni riflessi quindi anche sulle conseguenti strategie produttive degli enti inclusi nella rete.

Nella maggior parte delle esperienze di rete analizzate è in tal senso rilevabile una particolare spinta all'innovazione che si traduce nella progettazione e sperimentazione sia di processi di commercializzazione sia di nuovi prodotti. Sono due i casi in cui le imprese intrattengono anche delle relazioni di tipo verticale che permettono di mettere in comune competenze diverse per completare la stessa linea di produzione; si tratta tuttavia di sperimentazioni occasionali o di progetti non ancora attuati.

Nell'ambito della rete sono nati dei piccoli progetti di collaborazione tra cooperative e imprese per la produzione di prodotti sperimentali. In occasione del Natale 2019 è stato prodotto il primo torrone "pizzofree", le materie prime di alcune aziende agricole sono state trasformate nel laboratorio di una cooperativa sociale del Consorzio.

Filiere a connessione verticale. Le relazioni che si caratterizzano per essere principalmente a geometria verticale sono nove e la maggioranza vedono le cooperative sociali attive in funzioni a monte rispetto a quelle gestite dall'impresa controparte (dalla produzione agricola da confluire nella trasformazione, alla produzione alimentare da confluire nel confezionamento industriale, alla produzione di tessuti per realizzare poi calzature, per fare alcuni esempi). Le relazioni si instaurano tra imprese e cooperative già

mature, ma dando luogo nella quasi totalità dei casi a filiere parallele alle produzioni preesistenti e ciò soprattutto per le imprese. Non si tratta, in altre parole, di esternalizzazioni di fasi produttive dalle imprese alle cooperative o di sostituzione di fornitori e subfornitori rispetto a precedenti commesse sullo stesso oggetto (situazioni che sono semmai più intercettabili nel primo cluster, dove il rapporto prevalente è quello commerciale), ma di relazioni dove la filiera conduce o ha in sé elementi quasi sempre innovativi.

Si osserva inoltre che in tre casi si registra il coinvolgimento di una pluralità di soggetti, mentre nei restanti si ha una relazione esclusiva tra cooperativa sociale e impresa e possono quindi essere assimilati ad evoluzioni dei rapporti di scambio descritti nel sottoparagrafo a pag. 56 "Soggetti stipulanti". In entrambi i due gruppi di relazioni si registra la presenza di un caso in cui è stato adottato anche un contratto di rete formalizzato, anche se in un caso esso è stato poi formalmente chiuso. In due casi il rapporto tra impresa e cooperativa ha dato origine alla creazione di una nuova società a responsabilità limitata, mentre negli altri quattro la relazione è regolata da ordinari contratti di scambio commerciale che presentano tuttavia gli elementi dell'integrazione verticale tra fasi e sono supportati quindi da momenti di pianificazione.

I settori di attività in cui la filiera verticale risulta più praticata sono l'agricoltura e la ristorazione, che caratterizzano entrambi tre relazioni, mentre gli altri casi operano tutti in ambiti differenti: nel manifatturiero, in quello energetico, socio-assistenziale, informatico e ambientale. Si dimostra quindi una tendenza delle filiere verticali ad essere più adattabili e funzionali in contesti produttivi anche molto diversi, dove quindi il prodotto non deve necessariamente avere un marchio o dove al centro dello scambio vi è un servizio.

Questo tipo di relazione implica che le cooperative sociali e le imprese coinvolte integrino le loro competenze, gli specifici know-how e le risorse per completare una stessa linea produttiva. Rispetto ai precedenti cluster ed esperienze analizzate, si osserva quindi innanzitutto un'interdipendenza più forte tra i soggetti che ne fanno parte e un più deciso interesse a collaborare, non meramente a vendere ed acquistare prodotti semilavorati o servizi connessi alla produzione. Le cooperative sociali e le imprese che instaurano questo tipo di rapporto possono infatti cercare nella controparte una complementarità di conoscenze e competenze.

La relazione tra la cooperativa sociale e la srl ha un'importanza strategica per entrambe in quanto il match di competenze delle due imprese sta portando allo sviluppo di nuovi prodotti come ad un incremento della competitività sul mercato di entrambe.

Il contratto di rete è uno strumento di cooperazione che viene proposto alle imprese agricole in ragione della complementarità delle loro risorse e dei loro specifici settori di attività. Questo ha facilitato la costruzione di una filiera produttiva e la vendita di prodotti dal valore aggiunto perché nei processi di lavorazione sono coinvolti lavoratori con svantaggio.

In alcuni casi le cooperative sociali ricercano la collaborazione con un'impresa perché necessitano di un interlocutore specializzato per riuscire a raggiungere gli standard necessari per stare sul mercato o per accedere a nuovi settori di attività.

Le cooperative sociali consorziate hanno un rapporto storico e consolidato con l'azienda agricola a cui conferiscono le olive per la fase di trasformazione in olio di oliva extravergine che farebbero fatica a sostenere da sole e a garantire lo stesso livello di qualità. L'azienda ha

infatti le competenze e i mezzi per garantire un prodotto di elevata qualità e dalle proprietà organolettiche costanti. Essa, inoltre, si presta informalmente per consulenze e scambi di informazioni per questioni tecniche.

In altri casi, sono al centro della relazione di filiera la messa a disposizione di competenze da parte dell'impresa o anche di strumenti di lavoro (macchinari ed attrezzature per alcune fasi della produzione), con ricadute sulla qualità del prodotto o del servizio. E puntare sulla qualità è essenziale poiché ciò permette di farsi riconoscere nel prezzo finale di mercato sia il valore intrinseco che quello sociale del prodotto.

Il prodotto frutto della filiera agricola sociale, etica, è un prodotto che poi inevitabilmente ha un prezzo finale decisamente più alto. (...) Abbiamo fatto un lavoro sull'immagine, sulla comunicazione del valore sociale di quello che facciamo (...) e poi l'altro elemento per stare sul mercato è la nostra qualità. Altrimenti non potremmo mai vendere olio evo a 10-12 euro al litro, saremmo schiacciati come tanti dalle dinamiche della grande distribuzione.

Il rapporto in filiera serve anche a ridurre i costi ed efficientare il processo produttivo. La cooperativa da sola, infatti, per raggiungere gli stessi obiettivi di produzione, sia in termini di efficacia che di efficienza, dovrebbe poter fare ingenti investimenti non solo per l'acquisto di opportune attrezzature che per lo sviluppo di professionalità specializzate e per investimenti in formazione.

La cooperativa vuole sviluppare il settore dei cibi pronti in quinta gamma; dopo alcune sperimentazioni e l'acquisto di alcuni macchinari, ritiene necessario individuare un partner che avesse già esperienza a livello industriale. Per noi fare attività di quinta gamma seria, fatta bene, e che fosse anche interessante, significava fare investimenti grossi e avere una curva di apprendimento per il personale notevole. Abbiamo speso un sacco di soldi e non ne siamo venuti a capo. Da lì ci è venuta in mente l'idea, che era una delle idee di partenza, che forse bisognava trovare un partner industriale che fosse disponibile a lavorare, a sperimentare con noi.

La principale ricaduta della relazione sulle cooperative sociali interessa in effetti proprio la dimensione economica ed imprenditoriale. I rapporti in filiera hanno portato spesso le cooperative a specializzarsi in nuovi settori o talvolta a recuperare e rilanciare un'attività che, gestita individualmente, non stava portando ai risultati sperati.

La cooperativa cerca la collaborazione con la ditta individuale per le sue competenze nel settore turistico maturate negli anni. Questa integrazione aveva lo scopo di rilanciare il punto ristoro in gestione alla cooperativa che, però, aveva un bilancio in perdita da anni. Dall'altra parte, l'impresa era interessata ad usufruire di alcuni spazi della struttura per aprire un servizio complementare a quello nella sua struttura alberghiera.

Si tratta comunque di ricadute economiche ancora contenute e che – forse anche in relazione alla fase di avvio in cui sono state perlopiù studiate – non hanno portato ad ampi profitti e hanno interessato basse percentuali di fatturato, fatta eccezione per due reti in cui il peso percentuale delle attività di rete sul valore della produzione della cooperativa coinvolta è rispettivamente del 10 e del 25%.

Dal lato delle imprese, entrare in filiera produttiva con cooperative sociali ha un significato strategico più che strettamente economico. Oltre a trovare un partner valido perché competente

nel suo specifico ambito di attività, le imprese vedono nella collaborazione innanzitutto la possibilità di dirigere poi i prodotti su un mercato più ampio, estendendo la clientela – ad esempio – ad altre cooperative sociali o enti di Terzo settore che difficilmente l'impresa avrebbe raggiunto da sola. In una relazione di filiera verticale, quindi, che ha poi ricadute di marketing e visibilità sul mercato finale.

Per le imprese la relazione con la cooperativa pesa pochissimo a livello economico, ma ha ampio potenziale di sviluppo. Innanzitutto ha aperto le possibilità di commercializzazione dei suoi prodotti a un nuovo target di clienti, enti del Terzo settore, e le ha permesso di sviluppare l'offerta in maniera più rispondente alle sue esigenze.

Anche nella filiera verticale è così implicito, spesso, il valore sociale del prodotto, frutto dell'integrazione produttiva con la cooperativa sociale. Questo può, come osservato, ampliare e diversificare i canali di vendita e portare a sviluppare nuove strategie di marketing, ma ha talvolta anche la finalità di rispondere a motivazioni intrinseche dell'imprenditore e ad una certa responsabilità sociale dell'impresa, sebbene tale aspetto sia l'esito della filiera più che la sua esplicita finalità.

La cooperativa sociale ha sviluppato diverse collaborazioni con imprese utilizzando la strategia del co-branding, ideando prodotti nuovi e che potessero essere lavorati dalle persone con disabilità impegnate nei percorsi di inclusione lavorativa. È stato creato un marchio ed una linea: nei laboratori socio-occupazionali della cooperativa venivano tinti i tessuti con i quali l'azienda confezionava alcuni dei suoi prodotti e li commercializzava nei suoi punti vendita.

I prodotti a marchio vengono venduti come "facili, sicuri, gustosi, sociali". Si sta sviluppando un sistema di comunicazione del valore sociale che adotta una scala di misurazione dell'impatto sociale di ogni prodotto. L'impresa si è interessata a questo progetto per poter diversificare i propri mercati con prodotti che hanno queste caratteristiche.

L'integrazione delle competenze e gli scambi tra cooperative sociali e imprese può risultare inoltre fonte di innovazione anche per le stesse imprese. In alcuni casi, si rileva che la relazione di filiera è stata esplicitamente finalizzata a entrare in una nuova nicchia di mercato, innovando o diversificando l'offerta. In due casi la creazione di un nuovo soggetto giuridico, in forma di società a responsabilità limitata, ha permesso di penetrare in uno spazio di mercato al quale le imprese singolarmente non sarebbero state in grado di accedere.

La cooperativa sociale partecipa a cinque srl assieme ad altre imprese o a persone fisiche. Queste nascono da diversi percorsi di ricerca e sviluppo con lo scopo di entrare in settori di attività di nicchia molto specializzati grazie al match di competenze e alla messa in comune di risorse complementari.

La spinta all'innovazione caratterizza, infine, anche l'unica rete composta da sole cooperative sociali che operano nel campo dei servizi assistenziali per persone con gravi cerebrolesioni e problemi psichiatrici. L'integrazione delle conoscenze e competenze è stata organizzata attivando gruppi di lavoro misti in cui i professionisti delle diverse cooperative hanno il compito di sviluppare specifiche progettualità (esempio, sviluppo e costruzione di una Residenza Sanitaria per Disabili con specializzazione in problematiche caratteriali; progetti di housing sociale nella psichiatria e nella residenzialità leggera per la disabilità). La costituzione di una nuova cooperativa sociale, di proprietà delle retiste e di un'altra impresa, rappresenta l'investimento comune alla rete per ampliare ulteriormente gli ambiti di attività.

In sintesi, ancora una volta il cluster si presenta sfaccettato nei suoi obiettivi e nelle sue ricadute; sebbene al centro della relazione vi siano fasi produttive diverse di una stessa filiera, è spesso presente anche una finalità condivisa e conclusiva di tipo commerciale così come concorrono, sin dalla loro origine piuttosto che nel corso del tempo, motivazioni complesse legate alla socialità delle azioni e al valore intrinseco della produzione e del produttore.

Le finalità sociali e l'inserimento lavorativo nei cluster produttivi

Dopo l'analisi delle principali caratteristiche delle relazioni in cui prevalgono finalità commerciali, produttive e strategiche, vengono di seguito riportate le considerazioni raccolte in merito alla dimensione dell'inserimento lavorativo al fine di illustrare quale ruolo viene ad essa assegnato e come essa si bilanci con gli obiettivi economico-produttivi.

La prima osservazione trasversale a tutti i casi è sicuramente il fatto che l'investimento della cooperativa sociale in una relazione produttiva non compromette, ma anzi rafforza la sua funzione occupazionale, anche qualora questa rimanga nel solo interesse della cooperativa e non sia quindi oggetto di condivisione esplicita e mirata con l'impresa controparte. La relazione commerciale o produttiva è quindi la leva che contribuisce alla solidità e stabilità della cooperativa e che spesso ha permesso anche di aumentare il numero di lavoratori svantaggiati inseriti, laddove l'aumento del fatturato grazie alle commesse o alle nuove possibilità di commercializzazione e di inserimento in nuovi settori abbia portato ad una crescita organizzativa.

La commessa di lavoro nel settore dell'igiene urbana ha permesso di stabilizzare personale con svantaggio all'interno della cooperativa, dare continuità a contratti stagionali o borse lavoro.

Siccome tutte le realtà si occupavano di inserimento lavorativo questo era un obiettivo centrale, ma la rete era vista come funzionale ad aumentare il fatturato delle singole imprese. Aumentando la capacità di vendita delle singole retiste si sarebbe contribuito ad accrescere le loro possibilità di fare inserimento lavorativo.

Il rapporto con le imprese ha dato un importante impulso allo sviluppo della cooperativa in termini di fatturato. Questo le ha permesso di assumere personale e di strutturarsi come impresa.

La relazione commerciale con il gruppo imprenditoriale è stato un volano di sviluppo che ha fatto crescere la cooperativa enormemente e di conseguenza ha aumentato il numero di persone inserite.

Nella maggior parte dei casi, l'obiettivo occupazionale resta tuttavia, come già ricordato, esclusivo della cooperativa e ciò è particolarmente vero per i rapporti di natura strettamente commerciale inclusi nel primo cluster.

Ci siamo posti come fornitori di servizi, fare inserimenti era il "nostro" lavoro.

Se dico che di fronte ad un minimo del 30% di disabili la cooperativa sociale ne ha il 42-43%, un'azienda dice: "Ma io posso dare in mano una flotta di 3.500 macchine a un soggetto che fa lavorare i matti?". Se tu non mi conosci è naturale che ci sia questo ragionamento anche se lo valutiamo cinico. Noi abbiamo sempre detto "guardate il risultato finale, misurateci sui numeri".

La funzione occupazionale è invece accessoria e indiretta quando la relazione si basa sugli strumenti convenzionali per l'inserimento lavorativo: qui il rapporto si concretizza essenzialmente a livello commerciale, ma rarissimi sono i casi in cui poi l'impresa committente si interessa della funzione occupazionale (e della persona) generata attraverso la sua commessa. L'impresa commissiona delle attività produttive, ma è la cooperativa che si occupa dell'assunzione, della formazione e del tutoraggio delle persone con disabilità. Il rischio è che questi strumenti, in particolare l'art. 14 che è il più diffuso, si riducano "in una sorta di adozione a distanza dell'azienda rispetto alla persona di cui ogni tanto vede l'immagine". Solo in rari casi il percorso di inclusione lavorativa è frutto di una progettazione condivisa¹⁴, mentre rimane altrimenti di completa competenza della sola cooperativa sociale. Per le cooperative sociali questo rappresenta il principale elemento di criticità in quanto pone nell'ombra quella dimensione e quel valore sociale che questo strumento si poneva di perseguire e diminuisce inoltre la probabilità di "transitorietà" dei lavoratori con svantaggio dalla cooperativa al mercato del lavoro. Nei casi studiati, la possibilità che le persone in art. 14 possano essere inserite nell'impresa committente non sembra nemmeno considerata e le ragioni di ciò sono molteplici: in alcuni casi, al centro della relazione è una commessa che sarebbe comunque stata oggetto di esternalizzazione per l'impresa e quindi ruolo e mansioni del lavoratore svantaggiato non sono poi contemplate nell'impresa committente; in altri casi, l'impresa si rivolge esclusivamente ad altri canali per la selezione del personale o ha altre esigenze rispetto alle competenze dei lavoratori da inserire; e ancora, esse non hanno ulteriori necessità di copertura dell'obbligo l. n. 68/99 e – quindi – la relazione esclusiva con la cooperativa soddisfa i requisiti. Inoltre, poiché l'istituto giuridico si pone l'obiettivo di incentivare l'assunzione delle persone con livelli di disabilità elevati e tendenzialmente permanenti, il passaggio della persona al centro della convenzione dalla cooperativa all'impresa sembra un'opzione poco praticabile. Un incentivo potrebbe quindi derivare da un ampliamento del ricorso all'art. 14 anche per lavoratori colpiti da disagio temporanei, come nel caso di ex detenuti o persone con problemi di dipendenza, di cui l'impresa potrebbe successivamente valutare l'assunzione.

Si osserva in proposito che la diffusione dell'art. 14 D.Lgs. 276/2003 e le modalità di applicazione sono anche notevolmente diverse tra regione e regione, ma anche tra territori limitrofi in quanto dipendono strettamente dalla presenza o meno di una convenzione quadro e da come essa regola l'applicazione dell'istituto. E tali modalità di regolamentazione – nonché la loro complessità applicativa – incidono in maniera non indifferente sul ricorso all'istituto.

L'attivazione di una convenzione in art. 14 ha impiegato più di un anno a causa della complessità delle procedure.

L'attivazione di un art. 14 rischia di essere più costosa che conveniente per le aziende e le modalità di applicazione andrebbero semplificate e rese più flessibili.

Esempio positivo è quello della regione Veneto dove il DGR 705/2018 ha incentivato la promozione di campagne informative e inasprito le sanzioni a carico delle imprese inadempienti al collocamento, aumentando la diffusione dell'istituto.

Negli ultimi 2-3 anni le aziende sono state incentivate ad attivare articoli 14 anche grazie a sollecitazioni del soggetto pubblico che ha inasprito i controlli e le sanzioni in caso di mancato

¹⁴ Le esperienze intercettate che utilizzano gli strumenti convenzionali per progettare in maniera condivisa l'inserimento lavorativo di persone con svantaggio sono approfondite nella prossima sezione del report.

rispetto delle assunzioni ex. l. 68/1999. La cooperativa ricevendo richieste in tal senso dalle aziende con le quali collaborava già da anni, ha attivato dei percorsi con persone con disabilità grave anche se non è la fattispecie di disagio in cui si è specializzata (marginalità sociale e tossicodipendenza).

Ulteriore leva alla diffusione dello strumento risulta essere stato – secondo alcuni intervistati – il fatto che in alcuni modelli di convenzione l’assunzione della persona con disabilità non deve necessariamente essere collegata alla commessa di lavoro assegnata dall’impresa e ciò ha reso più facile l’utilizzo dello strumento. In questi casi la persona può essere inserita in attività della cooperativa più adeguate alle sue capacità e ai suoi bisogni. Laddove invece è esplicitamente previsto che vi sia una relazione tra contenuto della commessa di lavoro e ruolo della persona inserita, sono state riportate maggiori difficoltà di applicazione, anche in ragione dell’elevato livello di disabilità richiesto dall’istituto che determina costi elevati o impossibilità di applicazione per le stesse cooperative sociali. Per tali ragioni, è risultato elemento fondamentale per la promozione dello strumento anche la possibilità di dialogo e mediazione con i Centri per l’Impiego, che ha aiutato a individuare dei profili con i requisiti minimi necessari allo svolgimento delle attività.

In sintesi, l’istituto della convenzione in art. 14 risulta migliorabile, in primo luogo, rendendolo maggiormente flessibile; ciononostante, le imprese intervistate non intravedono particolari criticità nel suo utilizzo ed esprimono anzi grande soddisfazione perchè permette di “risolvere un problema”, ovvero rispondere ai vincoli normativi con una modalità leggermente più costosa a livello economico, ma meno impegnativa per l’impresa (laddove vi siano procedure di attivazione semplificate). La delega di questa funzione è vista come necessaria, in quanto inserire una persona con disabilità all’interno dell’impresa richiederebbe competenze professionali di cui la maggior parte non è dotata e rischierebbe di assegnare alla persona stessa mansioni e attività poco adeguate alle sue risorse e ai suoi bisogni. L’attivazione delle convenzioni in art. 14 si rivela in molti dei casi analizzati un’opportunità anche per le cooperative per consolidare i rapporti con le imprese e aumentare anche considerevolmente la propria capacità di inserire persone con svantaggio. Ecco perché, nonostante lo scarso interesse delle imprese per la dimensione occupazionale, la ricaduta sull’inserimento lavorativo è comunque evidente, e talvolta addirittura determinante.

La relazione commerciale avviata in seguito all’attivazione della convenzione in art. 14 è stata determinante per la notevole crescita del fatturato e degli inserimenti lavorativi non solo di persone con disabilità, ma anche di quelle con fragilità sociali non certificate. Il mercato pubblico era saturo e non permetteva da tempo di includere altre persone con svantaggio.

Accanto a questo gruppo di relazioni in cui la funzione occupazionale ha solo natura accessoria o rappresenta solo un adempimento di legge cui l’impresa è tenuta, si trovano comunque anche relazioni a prevalente obiettivo produttivo in cui tutti i soggetti coinvolti riconoscono e valorizzano il valore sociale della collaborazione e dove perciò l’inserimento lavorativo di persone con svantaggio rientra anche nelle motivazioni dell’impresa. È nell’ambito dell’agricoltura che l’obiettivo sociale è più spesso condiviso e favorisce una maggiore integrazione di competenze. Le aziende agricole ricorrono in tal caso spesso al personale delle cooperative sociali utilizzando la formula giuridica del distacco e potendo adibire i lavoratori della cooperativa alle attività che meglio si adattano alle loro capacità e al contempo rispondere ai picchi di lavoro stagionali. Allo stesso tempo le cooperative sociali possono impiegare persone con svantaggio in attività

agricole, oltre che per scopi occupazionali, anche per finalità formative nell'ambito di attività educative mirate all'acquisizione di pre-requisiti lavorativi.

La mission dell'inserimento lavorativo è prioritaria, molto sentita e condivisa anche dalle aziende agricole. Il personale della cooperativa sociale opera in distacco nelle aziende agricole retiste per le attività che più si adattano alle loro capacità. Vi è anche un gruppo di persone con disabilità che è gestito da un'educatrice formata in agricoltura sociale e che ha come scopo l'acquisizione di pre-requisiti lavorativi.

La rete gestisce progetti di inclusione lavorativa promossi a livello locale (esempio, ambiti socio-sanitari, unione di Comuni, centro di giustizia minorile, ufficio di esecuzione penale esterno) e su bandi specifici (ministeriali o regionali) che coinvolgono cooperative sociali e aziende agricole principalmente nella gestione di tirocini lavorativi dalla durata media di sei mesi. Per la difficoltà nel passaggio ad un'occupazione stabile nelle imprese, per la maggior parte di piccole dimensioni, si stanno sperimentando alcune soluzioni quali, ad esempio, allungare il tempo del tirocinio, chiedere alle imprese di impegnarsi per un periodo successivo di assunzione.

La rete si è dotata di un sistema di programmazione delle attività agricole che le scompone in micro mansioni e permette di inserirvi le persone con svantaggio in coerenza al progetto educativo individualizzato di ciascuno. Il responsabile dell'inserimento lavorativo si occupa dell'organizzazione di queste attività, assieme al responsabile logistico e all'agronomo, e di supervisionare le équipe educative e i tutor per la valutazione del benessere della persona e dell'efficacia dei percorsi di inclusione.

Anche nelle relazioni che hanno condotto cooperative ed imprese ad operare in nuovi settori di attività, si assegna un ruolo alla possibilità di creare in questo modo nuovi spazi occupazionali. Vi è una certa pianificazione della componente lavoro e si individuano le attività che meglio si prestano ai ritmi di lavoro e alle capacità dei soggetti svantaggiati (tipicamente mansioni che non richiedono un grado elevato di specializzazione, quali pulizie, logistica, attività agricole). E tale processo richiede di cominciare con una strutturazione condivisa del progetto.

Le nuove società aperte con imprese e persone fisiche si occupano di nicchie di mercato, operano in settori specializzati che richiedono professionalità di alto profilo. L'obiettivo a lungo termine consiste nell'ampliare e sviluppare queste attività imprenditoriali in modo da aprire nuove possibilità di occupazione anche per mano d'opera non specializzata (esempio logistica, confezionamento). Le società condividono l'ufficio risorse umane della cooperativa sociale per offrire una politica omogenea di gestione del personale e per mantenere l'impegno nell'inserimento delle persone con svantaggio.

Infine, tra i casi analizzati, si distinguono alcune esperienze in cui, rispetto alla dimensione dell'inserimento lavorativo, le relazioni di rete sono funzionali non solo all'occupazione di persone con svantaggio, ma anche all'acquisizione dei pre-requisiti lavorativi. Ciò avviene in particolare qualora vi sia il coinvolgimento di cooperative di tipo A), cooperative sociali miste o altri enti del Terzo settore. La cooperativa sociale che si relaziona con l'impresa si occupa di intermediare e distribuire le commesse ad altri enti di Terzo settore che riescono così a dare sostenibilità a laboratori formativi e possono far lavorare le persone su attività che devono rispondere a logiche e a standard "di mercato" e retribuirle.



A conclusione dell'analisi, è quindi possibile affermare che le tipologie di relazioni tra imprese e cooperative che hanno al centro della relazione la prestazione e la funzione produttiva sono in realtà molto diverse. Si passa, infatti, da situazioni in cui la funzione occupazionale è propria solo della cooperativa e quasi non nota all'impresa, a casi in cui essa è necessaria per gli assolvimenti dell'impresa ma non di suo interesse intrinseco, a casi ancora in cui vi è valorizzazione della funzione sociale e occupazionale della cooperativa anche nel ciclo produttivo e nel prodotto finale. Vi sono, infine, casi in cui la scelta della filiera produttiva e dello strumento giuridico scelto per regolare la relazione sono espressamente funzionali a sostenere l'occupazione di persone svantaggiate.

Tra questi diversi comportamenti, non è possibile trovare elementi di vantaggio o limiti comuni, ma è comunque possibile affermare che il reale impatto della relazione è correlato alla durata temporale della stessa e alla condivisione di conoscenze e di pratiche tra le imprese.

1.4. Rapporti in cui prevalgono finalità sociali ed occupazionali

I rapporti tra cooperative sociali e tra cooperative sociali e imprese possono instaurarsi per perseguire quale obiettivo prevalente la formazione e l'occupazione di persone con svantaggio e considerare quindi accessorie la funzione produttiva e l'identificazione dell'oggetto dello scambio. L'analisi dei casi porta ad osservare che in tal caso la relazione viene finalizzata o all'aumento delle opportunità lavorative e della qualità delle attività formative ed occupazionali (sfruttando anche strumenti di politiche attive del lavoro diversi dall'art. 14), oppure all'aumento delle possibilità di accesso delle persone con svantaggio o disabilità al mercato del lavoro.

Le motivazioni che guidano le imprese a condividere tali obiettivi e a porli al centro della relazione possono essere diverse e comunque legate alle dimensioni pro-sociali: la responsabilità sociale di impresa, la presenza di imprenditori individualmente sensibili alle tematiche sociali, la capacità delle cooperative di aver sensibilizzato le imprese del territorio e aver incentivato fiducia e reputazione.

Di seguito i casi vengono divisi in due cluster che intrecciano motivazioni diverse, ma si distinguono per lo specifico obiettivo e risultato raggiunto, come sopra presentato.

Le esperienze di promozione di opportunità formative ed occupazionali

I casi appartenenti a questo gruppo sono cinque e sono accomunati dall'obiettivo principale di dare possibilità occupazionali e formative all'interno delle cooperative sociali. Si tratta quindi di relazioni dove ancora è la cooperativa a svolgere la funzione occupazionale a favore di soggetti svantaggiati, sebbene tale azione sia fortemente voluta e sostenuta anche dall'impresa, che diventa quindi un partner che sostiene economicamente e dal punto di vista tecnico l'attività della cooperativa. Guardando agli strumenti collaborativi adottati, in due dei casi analizzati si applica il contratto di rete, ma tra sole cooperative sociali, mentre in quelli in cui vi sono cooperative e imprese sono utilizzati strumenti diversi (gruppo, convenzione, contratto) volti a favorire le strategie di responsabilità sociale d'impresa. I settori di attività sono differenti per ogni relazione (manifatturiero, ristorazione, sartoria, pulizie, agricoltura) e nel caso del contratto di rete si osserva che ciascun soggetto della rete appartiene ad un settore produttivo diverso, ad indicare un'integrazione che pare poco funzionale dal punto di vista produttivo.

Per quanto riguarda i due contratti di rete inclusi in questo gruppo, in entrambi i casi essi nascono come rapporti tra cooperative sociali per formalizzare collaborazioni preesistenti e rilevanti, intermedie da uno stesso consorzio o frutto di progettualità comuni. I rapporti pregressi incidono dal 40 al 50% sul valore della produzione della cooperativa capofila, ad indicare la rilevanza della relazione inter-cooperativa. La scelta di aggregarsi in un contratto di rete ha consentito di investire nell'aumento e diversificazione delle attività formative (con collaborazioni quindi anche tra A) e B) in una relazione di filiera formativa) e di aggiudicarsi con maggiore facilità la gestione di progetti e servizi nell'ambito delle politiche attive del lavoro. La rete infatti permette di riunire le caratteristiche tecniche e giuridiche di diversi soggetti e, quindi, di essere più competitivi nell'aggiudicazione di progetti potendo meglio rispondere ai diversi requisiti richiesti dai bandi. A tal fine le stesse cooperative sociali hanno anche costituito una società a responsabilità limitata da utilizzare nel caso in cui la presenza di un soggetto con tale forma giuridica fosse un requisito necessario all'accesso a nuovi finanziamenti e all'inserimento in nuovi settori.

Il contratto di rete si è rivelato utile anche per poter partecipare a bandi delle politiche attive del lavoro che vengono attivati sui diversi distretti socio-sanitari perché le reti hanno sede fisica su quei territori. Si amplia così la possibilità di intercettare e partecipare a bandi che hanno valenza distrettuale.

La costituzione della rete, anche con personalità giuridica propria, ha il fine e la capacità di apportare risorse alle aderenti: nel momento in cui la rete si aggiudica la gestione dei progetti, si procede ad assegnare alle cooperative sociali retiste compiti e funzioni per la sua realizzazione in base alle loro specifiche competenze, con un processo decisionale gestito dall'organo di governo della rete.

La rete partecipa a numerosi bandi come quelli europei per il collocamento di persone con svantaggio rispetto al mercato del lavoro (esempio, disoccupati di lungo periodo, NEET). Ogni retista si occupa di una parte di questo processo e si viene a creare una specie di percorso di inserimento lavorativo all'interno della rete. La creazione della cooperativa di tipo B) è proprio finalizzata per l'occupazione delle persone intercettate da queste progettualità.

Guardando invece ai casi in cui la relazione è solo tra cooperativa sociale e impresa, si osserva che essa si sviluppa nell'ambito di strategie di responsabilità sociale di impresa. L'inserimento lavorativo è un obiettivo condiviso da entrambi i soggetti perché rappresenta per le cooperative sociali la ragione sociale e per le imprese una politica e/o una strategia aziendale. Le relazioni risultano poi funzionali allo sviluppo di abilità imprenditoriali per la cooperativa, quindi di creazione di nuovi ambiti di attività e di ampliamento pertanto della finalità sociale ed occupazionale anche all'impresa. In due casi dei tre analizzati, il ramo B) della cooperativa o l'apertura di una cooperativa di tipo B) ha coinciso con l'avvio della collaborazione proprio per poter dar seguito ai progetti imprenditoriali. Se nei casi inclusi nei cluster precedenti la finalità produttiva poteva fare da trascinarsi della funzione occupazionale della cooperativa, in questi si osserva invece che, pur caratterizzandosi la relazione per elementi filantropico-donativi (donazione di prodotti, materiali, possibilità di usufruire gratuitamente di spazi e di alcuni servizi), essa ha comunque sempre supportato anche la crescita della capacità della cooperativa sociale di stare sul mercato acquisendo competenze anche molto specializzate e permettendo in alcuni casi di inserirsi in settori ad alto valore aggiunto.

La cooperativa inizia a collaborare con il gruppo imprenditoriale per tirocini formativi, nasce quindi l'esigenza di offrire alle persone con disabilità inserite delle occasioni occupazionali più stabili e durature. Viene quindi ideato un progetto "wall to wall" con finalità sociali e in cui si mettono in campo non solo logiche di donazione, ma anche commerciali. La cooperativa infatti è diventata parte del gruppo e gestisce un laboratorio di produzione e di formazione al lavoro all'interno dello stesso stabilimento. I lavoratori della cooperativa vivono quindi il contesto aziendale, condividono alcuni momenti informali con i dipendenti dell'impresa e usufruiscono di alcuni servizi (mensa e trasporti).

Nelle pratiche analizzate, il contributo fondamentale dell'impresa risulta quindi proprio l'investimento e trasferimento alla cooperativa di strumenti imprenditoriali. L'inclusione lavorativa è sostenuta sia da un punto di vista materiale (offrendo spazi, attrezzature, materiali e prodotti) che tecnico (con trasferimento di conoscenze e il supporto di professionalità). Anche se in modo informale, l'impresa si presta sempre allo scambio di informazioni specifiche o ad attività di formazione e accompagnamento (esempio, commesse di prova) che servono alla cooperativa sociale per far crescere il proprio capitale umano e a raggiungere elevati standard di qualità. L'attenzione alla qualità dei prodotti commissionati rimane alta e ha la priorità rispetto alla quantità delle lavorazioni, che è misurata in base alla capacità produttiva della cooperativa. Una volta raggiunti gli standard di qualità, la progettazione condivisa porta quindi ad investire nella crescita delle commesse assegnate dall'impresa, fino a raggiungere una certa stabilità delle commesse.

L'impresa ha offerto un corso di formazione ai lavoratori con svantaggio della cooperativa sociale per imparare a spillare e riconoscere le birre. Sono stati frequenti gli scambi di informazioni e la consulenza sul processo di produzione della birra che hanno supportato e stimolato lo sviluppo del birrificio sociale.

Prima di conferire la prima commessa e ad ogni nuova commessa, la maison della moda dava alla cooperativa sociale una commessa di prova, i suoi dipendenti, a livello puramente informale, fornivano consigli e informazioni per raggiungere il livello di qualità richiesto. Ognuno di questi passaggi significava per la cooperativa un investimento perché richiedeva l'impegno di alcune risorse umane che dovevano acquisire competenze specifiche.

In questo gruppo di relazioni, il legame quindi tra componente occupazionale e produttiva è alquanto stretto, anche se il primo risulta propedeutico al secondo.

Le esperienze di facilitazione all'accesso al mercato del lavoro

I casi appartenenti a questo gruppo sono otto e si caratterizzano perché hanno come obiettivo l'accompagnamento e la facilitazione del passaggio di lavoratori con svantaggio dalle cooperative sociali – di tipo A), B) o a oggetto plurimo – alle imprese convenzionali. L'intento della relazione è di attribuire alla cooperazione sociale una funzione di transitorietà, quindi di capacità di formare e accompagnare persone ai margini o con limitata autonomia in modo da favorirne l'inclusione nel mercato del lavoro aperto.

Così come nel gruppo precedente, i settori di attività in cui si attivano le relazioni sono molto diversi (manifatturiero, energetico, logistica, cura e manutenzione del paesaggio, pulizia e disinfestazione) con una maggior presenza dei settori dell'agricoltura e della ristorazione (con tre casi ciascuno).

Gli strumenti giuridici che formalizzano la relazione sono essenzialmente di due tipi: gli strumenti convenzionali (artt. 12 e 12 bis l. n. 68/1999 e art. 14 D.Lgs. n. 276/2003) che assolvono agli obblighi di collocamento mirato della l. n. 68/99, oppure il contratto di rete. Nel primo caso, lo strumento che permette alle imprese di assolvere alle quote d'obbligo di assunzione di persone con disabilità viene utilizzato anche per perseguire un'esplicita finalità occupazionale e formativa condivisa tra cooperativa e impresa, e non solo (come avveniva nei precedenti gruppi di casi) come un'alternativa all'assunzione diretta in impresa o al pagamento di sanzioni. Lo strumento pone al centro progetti formativi individualizzati per le persone con disabilità, dove le cooperative sociali si occupano della formazione e del tutoraggio della persona da inserire in un percorso che concili le abilità e i bisogni del lavoratore con le necessità dell'impresa committente che diverrà poi il nuovo datore di lavoro. Ciò incrementa la possibilità che l'impresa sia interessata a fine percorso ad assumere il lavoratore oggetto di convenzione oppure che lavoratori in prova siano poi assunti nella cooperativa sociale con lo strumento convenzionale (art. 14).

Dalla mappatura che la cooperativa sociale ha fatto dell'azienda interessata ad assolvere agli obblighi di assunzione, è emerso che un possibile spazio di occupazione poteva essere trovato nella preparazione dei pasti per i dipendenti dell'azienda. Le imprese hanno quindi progettato congiuntamente un servizio di delivery food in cui la persona inserita è impiegata dalla presa degli ordini alla consegna.

La cooperativa ha stipulato un accordo con l'agenzia di intermediazione secondo cui a fronte di un impegno nella formazione della persona con disabilità, questa sarebbe stata poi assunta nell'impresa.

In applicazione dell'art. 22 (Legge Regionale n. 17 del 2005) la cooperativa sociale ha fatto un progetto individualizzato per una persona con disabilità finalizzato alla sua formazione di un anno e alla successiva assunzione nell'impresa con la quale è stata stipulata la convenzione. A conclusione di questo percorso però l'impresa non ha proceduto con l'assunzione definitiva per lo svolgimento delle attività lavorativa nelle sue sedi.

La formalizzazione del rapporto di lavoro e l'inserimento risultano favoriti quando la relazione tra cooperativa sociale e impresa viene istituzionalizzata con altri dispositivi. Si contraddistingue in proposito innanzitutto un progetto realizzato da un gruppo di cooperative sociali che, per favorire la formazione e l'occupazione delle persone con disabilità direttamente nelle imprese, si propone quale consulente sugli strumenti di politica del lavoro attivabili per ottemperare agli obblighi di collocamento.

Il progetto – promosso da un gruppo di cooperative di tipo A) e B) – fornisce alle imprese supporto e accompagnamento nella definizione e costruzione di contesti lavorativi inclusivi facendo uso degli strumenti messi a disposizione dalle politiche del lavoro (esempio, tirocini, alternanza scuola-lavoro) e per rispondere agli obblighi della l. n. 68/1999 (artt. 14, 12 e 12 bis). Oltre alla consulenza, offre tutoraggio, job coaching e adattamento del contesto lavorativo alle capacità della persona.

Quando invece la rete coinvolge solo cooperative sociali, essa si propone come soggetto competente volto ad accompagnare le stesse cooperative a progettare le soluzioni più adeguate, sfruttando anche i vantaggi che possono derivare dalla combinazione degli strumenti e degli istituti che promuovono l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità gravi o molto gravi (esempio, combinazione art. 12 bis e art. 14).

Ancora diversa è la funzione della rete nazionale studiata, più simile a quella di un'organizzazione di secondo livello. Essa infatti coordina cooperative sociali, imprese, enti formativi ed altri soggetti che su tutto il territorio nazionale promuovono l'inserimento lavorativo con diversi strumenti (esempio, progetti di responsabilità sociale di impresa, convenzioni in art. 14 o inserimenti *ex lege* n. 68/1999), ma utilizzando il "budget di salute" quale metodologia di lavoro comune. Alla rete spetta quindi lo svolgimento di alcune funzioni trasversali (la progettazione, il finanziamento, la formazione) con l'obiettivo di sostenere le esperienze locali sul piano sia culturale e legislativo che operativo, favorendo, ad esempio, lo scambio di risorse e conoscenze.

Le esperienze di rete tra cooperative e imprese più diffuse sono state promosse anche per riuscire a dotarsi di uno strumento flessibile che consenta di formare e occupare persone appartenenti a fasce grigie o con difficoltà di accesso al mercato del lavoro (disoccupati di lungo periodo, persone in situazione di marginalità sociale o difficoltà economiche, richiedenti asilo) usando quindi il contratto di rete come strumento per incrementare le possibilità di inclusione lavorativa delle persone formate nelle imprese della rete. La rete si pone quindi come strumento integrativo al semplice incontro domanda-offerta sul mercato del lavoro poichè sviluppa all'interno della rete attività di formazione e tutoraggio alle persone con svantaggio, che, a seconda dei casi, possono essere di stretta competenza della cooperativa sociale, dell'impresa coinvolta nel contratto di rete, oppure essere promosse in maniera congiunta attraverso un corso formativo ad hoc. L'acquisizione di specifiche competenze tecniche e di esperienza lavorativa nelle imprese è quindi funzionale ad accrescere le possibilità occupazionali delle persone oppure per prepararle all'assunzione in una delle aziende coinvolte nel contratto di rete.

I richiedenti asilo ospitati nei centri di accoglienza gestiti dalla cooperativa sociale avevano la possibilità di lavorare in borsa lavoro per alcuni mesi nell'azienda agricola retista dove potevano acquisire specifiche competenze professionali utili a inserirsi nel mercato del lavoro una volta chiuso il percorso di accoglienza.

Le aziende agricole in collaborazione con l'associazione che si occupa di migranti, organizzano un corso di formazione per i rifugiati accolti nel centro di accoglienza straordinaria in valle Grana al fine di incrementare le possibilità di inclusione sociale e lavorativa. A conclusione del percorso cinque persone vengono assunte dalle aziende agricole che, essendo legate da un contratto di rete, condividono attraverso l'istituto del distacco. Da questa prima esperienza nasce la srl che si propone alle aziende quale consulente nell'utilizzare il contratto di rete sia per migliorare il loro posizionamento sul mercato, sia per rendere più sostenibile l'assunzione regolare di manodopera disincentivando fenomeni di sfruttamento e caporalato.

Sebbene queste reti abbiano sperimentato modelli efficaci per accrescere l'occupabilità di persone con svantaggio rispetto al mercato del lavoro, essi hanno finora interessato piccoli numeri di persone e per periodi limitati di tempo, per ragioni di diversa natura (esempio, chiusura del centro di accoglienza ed esaurimento della domanda da parte delle imprese).

In conclusione, guardando ai casi inclusi in questo cluster, si può affermare che per promuovere la transizione del lavoratore dalla cooperativa sociale all'impresa non è indispensabile la presenza di un contratto di rete perché anche altri strumenti come le convenzioni possono svolgere tale funzione. Il contratto di rete tuttavia, anche grazie alla sua flessibilità, è in grado di aiutare a meglio gestire l'intero processo.

L'importanza della dimensione produttiva nelle relazioni a funzione occupazionale

Nella maggior parte dei casi inclusi in questo cluster l'attenzione alla dimensione produttiva e in particolare all'aumento della competitività e all'innovazione non costituisce un obiettivo dei rapporti tra cooperative e tra cooperative e imprese. In quattro esperienze tuttavia le cooperative sociali hanno comunque attivato dei processi di innovazione e di sviluppo in settori produttivi ad alto valore aggiunto sia in ragione della loro intraprendenza e spinta imprenditoriale, ma anche grazie alla relazione con altre imprese. A questo risultato hanno contribuito le risorse delle imprese sotto forma di donazioni, di supporto tecnico-logistico, di consulenza e di formazione. Vi ha inoltre contribuito anche la comunicazione pubblica del rapporto: per le cooperative sociali comunicare la collaborazione con le imprese, soprattutto se molto conosciute, ha contribuito positivamente all'immagine pubblica, alla loro visibilità e affidabilità percepita anche rispetto alla qualità del prodotto, soprattutto presso clienti privati.

La possibilità di inaugurare il nuovo ristorante sociale a fianco ad un soggetto importante è stato fondamentale per la cooperativa in quanto le conferiva un'immagine di solidità e affidabilità.

La sartoria è per me minimale, ma la cooperativa Emmaus è la sartoria. Io vengo conosciuto sul territorio, dall'imprenditoria, dalle confederazioni, dalle fondazioni, ecc. per la sartoria. Questo progetto da un punto di vista mediatico è stato un investimento completamente ripagato. (...) Questo ha un suo storytelling, un suo impatto non solo visivo. (...) Quando è venuto l'amministratore delegato del gruppo, io l'ho portato in sartoria (...). Paradossalmente, anche se per loro faccio imballaggi, mi ha dato fiducia perché ho una sartoria, questo è paradigmatico.

Rispetto invece alle ricadute sulle imprese, si rileva in primo luogo che la realizzazione di una funzione sociale ed occupazionale non è sempre percepita dall'impresa come un modo per aumentare la propria visibilità – al pari di quanto appena affermato invece per le cooperative – e competitività sul mercato finale. Gli stessi comportamenti delle imprese in merito alla comunicazione del proprio impegno sociale sono molto vari poiché dare visibilità alla relazione non è sempre percepito come elemento strategico: se alcune imprese investono nella comunicazione e rendicontazione della responsabilità sociale dell'azienda (e le cooperative possono svolgere in tal senso un ulteriore ruolo rafforzativo, altri credono che darne pubblicità potrebbe produrre l'effetto contrario.

La proposta di comunicazione rivolta alle imprese adotta un approccio di self-advocacy, e si concretizza nella produzione di storie, video, post in cui sono le stesse persone con disabilità ad essere protagonisti e autori. Non ha quindi solo una finalità di sponsorizzazione sociale ma rientra anche come attività socio-riabilitativa.

Per le imprese la condivisione di un obiettivo sociale ed occupazionale ha quindi finalità diverse. Innanzitutto, risponde prevalentemente ad obiettivi di responsabilità sociale interna e di etica dell'impresa; in altri casi rappresenta un'opportunità per aggiungere alle proprie produzioni nuove linee in collaborazione con le cooperative, ma con vantaggi che paiono complessivamente residuali rispetto alle attività principali diverse dell'impresa.

In sintesi, le relazioni (inclusi i contratti di rete) trainati dalla funzione occupazionale sembrano favorire soprattutto la capacità produttiva delle cooperative (e si ricorda comunque che nel

cluster sono inclusi alcuni casi di sole relazioni tra cooperative) e solo secondariamente o in un numero inferiore di casi essi portano vantaggi anche alle imprese.

1.5. L'interesse per le reti tra imprese e il contratto di rete

Nelle pagine precedenti sono già stati intercettati casi di contratto di rete applicati tra cooperative e tra cooperative e imprese. Analizzando i contratti di rete depositati (su cui ci si affronterà dettagliatamente nel secondo capitolo) si osserva che a livello nazionale esistono una ventina di contratti di rete che hanno ad oggetto anche l'inserimento lavorativo e sono sottoscritti o solo tra cooperative sociali (una decina, di cui uno solo con personalità giuridica) o tra imprese e cooperative sociali (una decina, di cui la metà ha personalità giuridica separata). Lo strumento non risulta quindi del tutto sconosciuto, ma è ancora molto meno utilizzato degli strumenti tradizionali, forse anche perchè giuridicamente ancora poco chiaro nei suoi vincoli e nelle sue opportunità. A conclusione del lavoro di ricerca si è quindi cercato di identificare nei casi studio analizzati quanto il contratto di rete potrebbe risolvere eventuali limiti delle relazioni strutturate in altra forma. Si è inoltre promosso un confronto tra cooperative e imprese intervistate nel corso della ricerca per verificare le loro sensibilità rispetto ad una possibile conversione delle relazioni in contratti di rete.

La lettura dei contratti di rete intercettati, delle loro caratteristiche operative e dei risultati conseguiti permette di individuare in che modo si sono effettivamente comportate le controparti, come i contratti sono stati utilizzati, le necessità reali delle controparti. Risultati di cui tenere conto in futuro nella stesura dei contratti di rete. Quest'ultima parte del capitolo è quindi dedicata ad illustrare l'interesse e le direzioni di sviluppo che i soggetti coinvolti nelle due diverse fasi della ricerca (interviste e focus group, per un totale di 48 osservatori) intravedono nella rete. Questi sono illustrati in macro-tipologie per facilitarne la lettura e la presentazione, anche se nella realtà si trovano spesso combinati.

Disporre di un istituto flessibile

Sia nell'analisi dei casi che nelle considerazioni emerse in sede di focus group il primo elemento che emerge come centrale per la sostenibilità ed il successo del contratto di rete è la "flessibilità". In primo luogo, gli stessi casi studio hanno evidenziato come la relazione tra cooperative ed imprese si basi su motivazioni, obiettivi e risultati attesi comuni (produzione e occupazione), ma con diversi livelli di condivisione e quindi con diverse ricadute pratiche e organizzative su cooperative ed imprese. Per questa ragione il requisito per il successo del contratto di rete dovrà proprio essere quello di porsi come uno strumento sufficientemente adattabile alle necessità delle diverse parti coinvolte, seppur nella consapevolezza che un'eccessiva flessibilità può rischiare di compromettere il senso del contratto e le sue ricadute per le parti.

Ciò premesso, vi sono alcuni elementi di flessibilità specificatamente individuati dagli intervistati. Nei casi in cui tale strumento è già applicato, si osserva come il contratto di rete sia stato spesso scelto perché considerato uno strumento agile per regolare la relazione tra imprese e che non richiede necessariamente grandi investimenti iniziali. Spesso viene contrapposto al consorzio che, al contrario, "ingessa" perché richiede un'infrastruttura organizzativa più pesante, un piano d'impresa, l'impiego fin da subito di risorse economiche. Per questi motivi e per la possibilità di personalizzazione che offre, il contratto di rete si presta ad accompagnare la sperimentazione di nuove collaborazioni, di filiere produttive o commerciali e di innovazioni. La

sua elevata flessibilità consente inoltre di far evolvere lo strumento stesso sulla base dei risultati effettivi della collaborazione.

Il contratto di rete mi permette di avere uno strumento formale che non costruisce una società vera e propria, ma sigla il fatto di lavorare insieme. (...) Abbiamo scelto nella prima fase un contratto di rete senza fiscalità e senza soggettività giuridica perché il bello è che tu lo puoi far progredire nel tempo. L'ho aperto come scatoletta semplice, orizzontale, aperta, ma se tra due anni o meno le cose funzionano potremmo anche decidere di fargli assumere fiscalità propria perché puoi anche dirottare all'interno degli investimenti, (...), puoi anche decidere di fargli assumere soggettività giuridica o trasformarlo in un gruppo paritetico (...). Nella fase iniziale di sperimentazione questo non ha grandi costi.

La flessibilità del contratto di rete è quindi qui vista come possibilità di adattarsi nel tempo, anche proporzionando progressivamente l'impegno economico nella rete e l'esposizione al rischio imprenditoriale, tale da far crescere gli impegni reciproci e gli investimenti nella rete in base all'effettivo successo della collaborazione. Una necessità percepita è inoltre quella che il contratto di rete garantisca l'autonomia delle imprese coinvolte, così da ridurre il grado di interdipendenza tra le stesse e il rischio che le difficoltà di una o di alcune coinvolgano anche le altre. Si devono quindi trovare nel contratto di rete dispositivi che permettano, ad esempio, di tutelare i patrimoni o gli investimenti individuali e va individuato come l'assegnazione di una soggettività giuridica autonoma possa contribuire a garantire questa autonomia.

La sperimentazione di una filiera orizzontale per la commercializzazione di prodotti dell'economia carceraria non ha portato ai risultati desiderati, ma ciò non ha gravato economicamente sulle aderenti al contratto di rete. Gli investimenti iniziali sono stati fatti grazie all'intercettazione di un finanziamento di una delle aderenti che li ha potuti internalizzare nelle sue attività.

Ti puoi sedere ad un tavolo in cui puoi interagire con altre realtà senza avere quei vincoli che per certe imprese possono rappresentare un problema, che ti permettono di sperimentare una nuova compagine societaria e non avere il patema d'animo su cosa succede se fallisce.

Guardando ad altri contratti di rete intercettati dalla presente ricerca, si osserva ulteriormente che è stato identificato come vantaggioso l'inserimento di clausole che permettano ai singoli aderenti di mantenere intatta la propria identità e non richiedano necessariamente un impegno anche patrimoniale nella rete. Almeno in fase di avvio del contratto. Ciò consente di testare nuove collaborazioni che alternativamente non sarebbe stato facile avviare, e "di far crescere le relazioni in maniera progressiva".

La richiesta di flessibilità del contratto di rete va letta tuttavia anche alla luce dei possibili limiti che ciò può comportare per le parti e del rischio di assimilazione della pratica del contratto di rete ad altri modelli di relazione già praticati e che mantengono la totale autonomia delle parti. Un contratto di rete troppo leggero negli impegni che esso comporta per le parti e nella strutturazione del programma condiviso può rischiare di "diventare evanescenza (...) quando il fatto che ci sia o non ci sia non toglie e non mette nulla in più". Ne consegue anche il rischio che il rapporto di rete non venga pienamente sfruttato nelle sue potenzialità perché ogni cooperativa o impresa aderente si dedica esclusivamente alle proprie attività ordinarie e non si cura della dimensione co-progettuale e della condivisione di obiettivi e strumenti.

Essendo piccole imprese prese dall'ordinario, spesso non hanno una visione di riferimento della rete a 360 gradi quindi ci deve essere sempre qualcuno che lavora per loro, cioè non tutti si impegnano allo stesso modo per il raggiungimento degli obiettivi.

Tra i fattori che hanno spinto allo scioglimento del contratto di rete vi è la mancanza di proattività da parte delle aderenti e di una visione globale.

Un ulteriore limite, anche quando è la relazione produttiva al centro, emerge quando le retiste non si vincolano contrattualmente alla condivisione di strumenti oltre che di obiettivi perché rischiano di venire meno la dimensione culturale del lavoro di rete, la disponibilità ad aprirsi al confronto con le altre retiste, lo scambio effettivo di risorse materiali e immateriali, la disponibilità alla reciproca contaminazione di approcci e visioni. Talvolta viene infatti riscontrata, sia tra cooperative sociali che imprese, una scarsa abitudine a lavorare in reti collaborative e la tendenza a difendere i propri confini e spazi di competenza.

Ci vuole alla base una mentalità molto flessibile e aperta perché ti vieni ad integrare, quindi ovvio che magari ti perdi un pezzettino del tuo (...), c'è la mentalità Veneta «fao prima a farmelo mì». Il fatto di mettersi insieme significa anche: aspetta un attimo, pensiamoci come mettiamo insieme le idee. Diciamo che è più un imprinting di lavoro sociale, il lavoro di équipe, di multidisciplinarietà che noi come cooperative nel settore educativo ormai mastichiamo da una vita e quindi per noi è tutto normale.

Le reti sono difficili da gestire perché ci vuole una mentalità di far parte di una rete che non sempre, almeno nel mondo delle cooperative sociali è acquisita, ovvero della condivisione, dello scambio delle risorse, dell'innovazione.

Il rischio che il contratto di rete rimanga uno strumento "evanescente" richiama la necessità di un sistema di governance che sappia gestirne la regia e il coordinamento interno. La gestione delle relazioni tra retisti e dell'operatività delle attività rappresenta quindi un aspetto delicato che può compromettere il raggiungimento degli obiettivi comuni.

Secondo me un contratto di rete funziona molto bene nella misura in cui c'è una buona gestione e una capacità di avere uno sguardo più organico. Con la rete InGrana da quando ci siamo registrati fino adesso abbiamo faticato molto ad entrare nell'ottica del lavoro di rete, ad avere uno sguardo organico e quindi vedere anche le possibili progettualità a lungo termine. (...) Quando il contratto diventa qualcosa più di uno scambio commerciale c'è bisogno di qualcuno che sia da stimolo.

Rimane infine aperta la riflessione sul grado di flessibilità che il contratto di rete dovrebbe avere soprattutto con riferimento ai vincoli che riguardano l'obiettivo occupazionale. Come verificato nei casi studio analizzati, non tutti i contratti di rete stanno favorendo l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Spesso mancano piani formativi per incentivarne l'inclusione in cooperativa e procedure che permettano poi l'assunzione anche in codatorialità con altre imprese. Anche laddove il contratto di rete ha ad oggetto l'inserimento lavorativo non è detto che esso sia poi sempre praticato, rispettato e verificato. Forse esso potrà verificarsi in futuro – considerando la nuova costituzione di molti dei contratti esaminati – o potrà contribuire ad una progressiva crescita dei rapporti, ma resta comunque aperta la questione di come un contratto di rete finalizzato all'inserimento, ma che lascia ampie libertà nelle azioni da intraprendere per il conseguimento dello stesso, dovrà regolare strumenti come il distacco o la codatorialità. A meno che non resti solo un istituto per regolare la sola relazione produttiva.

Condividere ed ottimizzare le risorse

Lavorare in rete è una possibile fonte di economie di scala e può aiutare di ottimizzare l'impiego delle risorse materiali e immateriali all'interno e tra imprese e cooperative. Affinchè ciò sia possibile, lo strumento del contratto di rete deve portare le retiste a condividere risorse o servizi, ovvero a individuare modalità produttive nuove che permettano il miglioramento dei propri cicli produttivi. Questo effetto può essere considerato un valore aggiunto del contratto di rete rispetto alle tipologie di relazioni analizzate nei paragrafi precedenti: da una parte, il conseguimento di economie di scala permette di ridurre i costi di realizzazione delle commesse da parte delle cooperative sociali, dall'altra, la condivisione di conoscenze è risultata fondamentale in alcune relazioni per il mantenimento della qualità delle produzioni.

Nei casi di rete analizzati, la condivisione di spazi, mezzi e attrezzature è servita alle singole organizzazioni a ridurre i costi della produzione. Lo strumento del contratto di rete deve quindi prevedere le modalità secondo cui tale utilizzo è regolamentato, affinché non si tratti esclusivamente di atti legati a processi donativi o temporanei, ma si concretizzi formalmente nell'adozione di un dispositivo organizzativo a cui sono associati diritti e doveri per le parti.

Condividiamo mezzi e attrezzature, abbiamo anche laboratori di trasformazione e mezzi di trasporto, furgoni aziendali perché, ad esempio, come aziende portiamo molte cose in Francia, (...) su tutta la parte della Costa Azzurra che è molto vicina. (...) Abbiamo fatto un censimento di quello che le aziende volevano mettere in condivisione, c'è un responsabile che se ne occupa ed abbiamo definito un regolamento interno rispetto all'utilizzo. (...) Alcune già si scambiavano attrezzature, cosa comune tra aziende agricole vicine, però c'è una questione legale, io non posso guidare il trattore di un'altra azienda, ma in un contratto di rete ho questa possibilità.

Il consorzio sta prendendo in considerazione l'utilizzo del contratto di rete per regolare gli scambi di materiali, attrezzature e alcune specifiche professionalità tra le cooperative. Avviene già la condivisione di attrezzature, soprattutto di mezzi pesanti (esempio, trattore), come scambi mutualistici tra le consorziate.

Economie di scala sono poi raggiungibili quando nella rete si individuano servizi o beni intermedi di interesse di tutte o la maggior parte delle retiste e su cui quindi l'acquisto collettivo può portare a riduzioni dei prezzi. I contratti di rete fungono in tal caso da centrali di acquisto, aggregando la domanda per la fornitura dei materiali necessari alle produzioni delle retiste. Per il raggiungimento dello stesso fine un'impresa o una cooperativa sociale può essere inclusa nella rete in qualità di fornitore privilegiato di un determinato servizio o prodotto, integrando quindi la filiera.

Abbiamo deciso di condividere con loro i fornitori. Facciamo salsa e abbiamo deciso di comprare insieme i barattoli (...). Non c'è un vincolo, è una scelta culturale e strategica perché selezionare un buon fornitore che sia ecologico, civile e che abbia un buon prezzo è una fatica che facciamo uno per tutti.

Anche rispetto ai servizi funzionali allo svolgimento dell'attività imprenditoriale (dall'amministrazione alla gestione del personale, dalla comunicazione alla formazione) la rete può favorire la centralizzazione delle funzioni e generare economie di scala. Ciò è verificato in particolare – rispetto ai casi studio analizzati – nelle reti di sole cooperative sociali, dove è prevista

la messa in comune di personale che svolge funzioni trasversali. In tali casi il contratto di rete permette di formalizzare questi scambi e di agevolarli sia a livello logistico che normativo.

Queste cooperative erano per noi dipendenti un'unica realtà, di fatto gestite come dei settori pur essendo cooperative diverse.

Tra le funzioni che può essere vantaggioso condividere vi sono anche le attività di ricerca e sviluppo. Quando il contratto di rete ha come obiettivo una innovazione, ma anche quando più semplicemente esso mette in relazione organizzazioni che vogliono accedere a nuove commesse e mercati, la condivisione di professionisti e l'investimento condiviso su un gruppo di lavoro dedicato alla tematica della ricerca e dell'innovazione può risultare altamente funzionale. Come già visto nei casi studio presentati nelle pagine precedenti, l'apertura, il cambiamento e l'innovazione sono cruciali anche per la crescita e la sostenibilità delle relazioni e sono spesso il vero valore aggiunto della relazione. Ciò soprattutto per le cooperative sociali di piccole dimensioni, che faticano maggiormente ad investire, ma anche per le cooperative sociali in generale vista la crescente complessità e competitività dei mercati e la necessità di puntare sulla differenziazione dei prodotti.

Noi siamo un soggetto grosso e si lavora tantissimo nel campo della ricerca e dell'innovazione e quindi cerchiamo di condividere anche con soggetti più piccoli di noi che magari senza il nostro supporto su questo fronte rimarrebbero indietro. E oggi come sapete il mondo delle cooperative sociali di tipo B) è difficile (...), il riconoscimento dell'impatto sociale sul territorio sta sempre di più venendo meno. Quindi dobbiamo muoverci, condividere e non avere un approccio ideologico nella creazione degli strumenti che servono a regolare la complessità di fronte alla quale ci troviamo e comunque creare sviluppo, fare passi in avanti.

La necessità di condividere risorse umane tra le imprese non riguarda tuttavia solo alcune funzioni di servizio, ma sarebbe interesse di molte realtà estendere tale opportunità anche ad altri lavoratori utilizzando i dispositivi presenti nel contratto di rete, come il distacco o la codatorialità¹⁵. Tali strumenti, quindi, non sono visti come un'opportunità per i soli lavoratori svantaggiati. La loro applicazione – come spesso richiamato dagli osservatori coinvolti nei focus group – è frenata dalla scarsa chiarezza della normativa di riferimento. L'interesse per tali istituti riguarda in particolar modo le figure professionali specializzate (esempio, psicologo, formatore, consulente del lavoro) perché consente, soprattutto a cooperative sociali di piccole dimensioni, di offrire collettivamente al professionista condizioni contrattuali migliori di quelle che potrebbe garantire la singola cooperativa (esempio, contratti a tempo pieno, mansioni adeguate al proprio profilo professionale). Un maggior "investimento su professionisti" potrà portare ad un incremento della qualità dei prodotti, alla realizzazione di nuove attività grazie all'acquisizione di un know-how specifico o a potenziare l'attività di inserimento lavorativo.

Il contratto di rete nasce per poter gestire in maniera trasparente, chiara e agile lo scambio di personale tra le cooperative finalizzato a gestire i servizi di inserimento lavorativo che ottiene sia a livello locale che regionale. In tal modo infatti risulta possibile attingere alle diverse professionalità presenti nelle cooperative sociali e offrire loro condizioni contrattuali migliori (tempo pieno, articolazione maggiore delle mansioni che mettono a frutto le loro competenze) di quelle che potrebbe offrire la singola cooperativa.

¹⁵ Rimando al capitolo dedicato

Accanto alla condivisione di risorse materiali ed umane, i contratti di rete possono agevolare anche lo scambio di risorse immateriali. Tale funzione è vista con particolare interesse dalle cooperative poiché sembra favorire il raggiungimento di obiettivi strategici grazie all'acquisizione di informazioni, conoscenze e competenze che in relazioni contrattuali semplici non vengono spesso messe in comune. Invece un contratto di rete può vincolare le parti a condividere conoscenze e a pianificare congiuntamente l'attività. E l'aspettativa è che ciò inneschi processi di innovazione di prodotto o di processo.

Per i retisti secondo me è un'opportunità mettere in rete il know-how di vari soggetti. Le potenzialità di uno che se rimane da solo rimangono quelle, se le metti in rete si incastrano con le altre e riesci a dare vita a qualcosa che tu da solo non riusciresti.

Il risultato che con la rete progressivamente si porta a casa è il know-how che è una delle cose che normalmente costa un sacco. Quando le piccole organizzazioni, come le cooperative sociali, si rivolgono ad un consulente, spendere, non dico mille Euro a giornata di consulenza, ma anche solo trecento già fa paura, non riescono neanche a vedere i benefici che questo potrebbe portare e si fermano prima.

Di particolare importanza è la condivisione della conoscenza dei bisogni e delle risorse del territorio. Ogni aderente alla rete dispone di alcune informazioni dipendenti dalle relazioni instaurate con enti e persone del territorio, ma è anche in grado di raccogliere rapidamente informazioni sui loro cambiamenti. Lo scambio di conoscenze e competenze offre la possibilità alle aderenti alla rete di basare la pianificazione condivisa su informazioni più complete, aumentando anche la possibilità di intercettare nuovi settori di attività.

Lo scambio di conoscenze e competenze è uno dei principali obiettivi del contratto di rete. È stato creato uno specifico hub di progettazione che ha il compito di raccogliere e diffondere le buone prassi promosse dalle singole aderenti al contratto di rete.

Lo scambio di informazioni e di formazione viene riconosciuto come un altro vantaggio della rete. Le cooperative, occupandosi di attività anche molto differenti, hanno ampliato la loro possibilità di aprirsi e specializzarsi anche in altri settori grazie al passaggio di conoscenze e competenze che può essere attivato.

L'interesse alla contaminazione tra competenze diverse e potenzialmente complementari spinge alla ricerca di legami collaborativi tra soggetti diversi per attività, ma anche per approccio e cultura imprenditoriale. Per tale motivo la relazione in particolare tra cooperative sociali e imprese è vista anche come la possibilità di acquisire un know-how specifico non solo tecnico, ma anche relativo alle modalità di fare impresa.

Secondo me abbiamo molto da imparare dal profit e il profit dal non profit. La Danone ha fatto dei piani di stage per mandare i grandi manager a lavorare nel non profit in modo da conoscere la flessibilità che non ha nel suo sistema standardizzato. Allo stesso modo nel nostro mondo, che è molto destrutturato, riuscire ad entrare in un mondo più strutturato evita i rischi legati al fatto di non avere dei sistemi di controllo e valutazione più stringenti. (...) Può essere molto utile avere questo tipo di competenze, capire banalmente come si fa il marketing di prodotto in modo serio, come innovare.

I casi esaminati consentono quindi di affermare che il contratto di rete – per la sua struttura, durata ed impostazione – presenta dei vantaggi maggiori di quelli delle altre forme di

collaborazione. Anche se resta vero che alcune relazioni di filiera o basate sulla condivisione di obiettivi sociali hanno portato cooperative ed imprese ad una maggiore condivisione con assegnazione di risorse o trasmissione di conoscenze dall'impresa alla cooperativa. Il contratto di rete diventa lo strumento per la loro formalizzazione e rafforza la capacità di generare economie di scala e di realizzare gli obiettivi imprenditoriali.

Produrre ed innovare in modo co-progettato

Se dai paragrafi precedenti è risultato che le relazioni tra cooperative ed imprese possono essere tradotte in filiere orizzontali o verticali, a seconda del posizionamento delle stesse all'interno del ciclo produttivo, ciò che caratterizza il contratto di rete è che esso pone al centro della relazione la produzione condivisa di un prodotto o di un servizio attraverso coordinamenti della filiera a geometria sia verticale che orizzontale. Il contratto di rete diventa quindi una formalizzazione – e talvolta una sperimentazione – di tali relazioni produttive.

Un'organizzazione della rete che si basa su relazioni orizzontali dovrebbe determinare un aumento della capacità competitiva individuale e collettiva, ma anche semplicemente la possibilità di partecipare a determinati appalti grazie al raggiungimento di specifici requisiti (quali, ad esempio, il patrimonio o il valore della produzione). Sotto questo profilo, è tuttavia necessario che le imprese confrontino i vantaggi dell'essere parte di un contratto di rete dotato di propria personalità giuridica con la possibilità che presentarsi come un'unica entità determini una sottovalutazione delle caratteristiche dei singoli retisti e porti quindi a perdere opportunità. E ancora, dovranno essere individuati in modo più chiaro i vantaggi rispetto ad altre forme collaborative (esempio, ATI, consorzi), dove comunque l'aggregazione delle competenze permette di aumentare le possibilità di aggiudicazione di appalti pubblici (ma anche di partecipare a bandi indetti da soggetti privati).

Punto di forza del contratto di rete è il fatto di essere forti anche negli appalti al massimo ribasso, c'è un'offerta tecnica che riusciamo a dimostrare all'interno della rete, riusciamo a dimostrare capacità e professionalità. Questo è uno degli aspetti fondamentali.

Qualche anno fa abbiamo partecipato ad un progetto (...) che aveva l'obiettivo di studiare la fattibilità del recupero, della messa a nuovo delle apparecchiature elettromedicali. (...) Semplificando, il progetto diceva: prendo dagli ospedali delle apparecchiature, me le porto in casa, guardo quelle sistemabili, le aggiusto e le altre le smaltisco. Tutti questi passaggi li posso fare nella rete perché c'è una cooperativa che si occupa di rifiuti (...). Questo è un esempio evidente di come da sola la cooperativa a un progetto del genere non avrebbe mai potuto partecipare e il fatto che non servisse che si andasse a trovare un partner sconosciuto, ma che ce lo avesse in casa, generava una serie di semplificazioni.

Un contratto di rete orizzontale ha comunque anche altri vantaggi. L'aspetto che le cooperative mettono in evidenza è la possibilità per tutte le retiste di avere un ruolo paritario. Si tratta tuttavia di una possibilità, che dipende da come la governance ed i processi sono effettivamente strutturati e gestiti. In alcune reti analizzate, si riconosce al contratto di rete di aver permesso alle cooperative di avere stessa dignità nella gestione di commesse, perché non si assume il ruolo di meri subappaltatori. La preoccupazione è comunque quella che le composizioni di CdA e le scelte rispetto all'assegnazione dei diritti possano avere ricadute molto diverse e, quindi, essere diversamente capaci di generare reali vantaggi rispetto a contratti diversi.

È lo strumento dove alla fine non c'è subappalto, c'è una sua dignità nella gestione e nel coordinamento dei servizi. (...) Non siamo meri subappaltatori, nella rete abbiamo trovato uno strumento che ci permette di aver un ruolo che non è quello del mero esecutore di servizi.

Le reti a geometria orizzontale vengono impiegate o viste con interesse anche tra sole cooperative sociali sia di tipo A) che B) per la creazione di "piattaforme" finalizzate alla gestione di commesse di lavoro nel rapporto di fornitura con imprese. In questo caso la dinamica prevede che sia uno dei soggetti della rete che ha il compito di relazionarsi con le imprese e di distribuire poi le commesse alle altre retiste sulla base delle specifiche competenze. L'essere in rete consente sia di presentarsi ai clienti con una maggiore capacità produttiva, sia di includere in questo circuito anche piccole cooperative sociali che non avrebbero la forza e l'intraprendenza per rispondere alle richieste del mercato privato. Allo stesso tempo permette loro di dare sostenibilità alle attività occupazionali e formative, per le cooperative di tipo A), o di inserimento lavorativo per le cooperative di tipo B).

Abbiamo fatto lavoro di rete per produrre mascherine certificate, abbiamo alzato i nostri livelli di produttività e agganciato anche le piccole cooperative che non sarebbero state in grado di gestire quella relazione lì che era complessa. Noi gestivamo lo snodo complesso della relazione, della logistica, bolle, consegne, fatturazioni, controlli di qualità, ecc., permettendo a piccole cooperative di agganciarsi su questo lavoro. (...) La logica è quella della produzione diffusa, in rete, che permette anche a chi è veramente piccolo di ragionare a piattaforma, non solo facendo delle cose piccole ma con una maggiore apertura.

Alternativamente il contratto di rete orizzontale può concentrare la sua funzione sulla distribuzione e prendere una forma simile al *franchising*, secondo un protocollo operativo, di prodotti di un determinato brand. Si tratta di un modello di rete già sperimentato, che ha favorito un aumento della capacità di commercializzazione e vendita, ma anche ricadute sulle cooperative in termini di possibilità di crescita successiva.

Un canale di vendita e commercializzazione dei nostri prodotti vede la creazione di una rete orizzontale di cooperative sociali le quali, sulla logica del franchising, possono aprire un'attività di street food adottando il marchio e rispettando un regolamento.

Sebbene i vantaggi rispetto ad altre relazioni di *co-branding* non formalizzate in contratti di rete non siano ancora del tutto chiari, l'opinione è che il contratto di rete permetta di consolidare i rapporti portando a stabilire e condividere obiettivi verificabili.

Uno dei limiti che abbiamo è che il sistema è cresciuto, ma mantiene ancora le stesse regole primordiali, non ha una formalizzazione e invece penso che sarebbe opportuno. Penso al contratto di rete e lo vedo con interesse perché devo anche dichiarare alcune cose, essere disposti ad avere dei momenti cadenzati in cui ci si dice «ci siamo dati degli obiettivi, vediamo se li stiamo perseguendo».

Quando l'organizzazione della rete assume la forma di una filiera per la commercializzazione di una gamma di servizi o prodotti tra operatori economici che appartengono ad uno stesso settore, il coordinamento dell'offerta diviene cruciale. Il primo vantaggio è quello di presentarsi sul mercato con un'offerta che è aggregata e gestita da un interlocutore unico (seppur) collettivo. La rete comunque può anche ridurre il rischio di sovrapposizioni e competizioni tra i singoli lasciati agire individualmente sul mercato, e quindi la formalizzazione in un contratto è vista come elemento strategico sia per imprese che per cooperative, seppur nel rispetto dell'autonomia

nella gestione dei prodotti o dei servizi con cui le stesse si presentano nella rete e attraverso la rete (ad esempio, confluendo prodotti biologici e non, etici e non).

Il tema del basso livello di competitività e l'alto livello di complementarità (...) vale nell'agricoltura come nel turismo che è ancora più aggressivo in termini di competizione sul cliente e dove effettivamente le reti o meglio la rete a maglia larga ho visto che funziona abbastanza bene perché quando invece i competitor sono a distanza inferiore ai 25 km si innesca l'immediato «perché dorme da lui e non da me».

Riflessioni simili rispetto ai vantaggi economici e progettuali delle reti orizzontali possono essere replicati – fatte salve le specificità – anche alle reti a struttura verticale. Queste tuttavia presentano un'ulteriore specificità: riescono a valorizzare la complementarità delle competenze delle diverse imprese. L'attività di ogni retista infatti si integra con le altre per portare a completamento un'unica filiera produttiva, dove ognuna ha responsabilità su una parte del ciclo produttivo. L'interesse risiede nella possibilità di presentarsi sul mercato con un'offerta più competitiva, grazie all'efficientamento delle risorse e la riduzione dei costi, o più innovativa.

Sono molto interessato al tema delle forme verticali ed è quello sul quale stiamo cercando di lavorare perché immaginiamo la riorganizzazione di nuove catene del valore. (...) Facciamo prodotti da forno su una filiera che integra una cooperativa che fa trasformazione di prodotti alimentari, un'altra che fa prodotti da forno, alcune cooperative di tipo A) che fanno attività agricole, altre che fanno esclusivamente attività di lavoro.

Per decidere tuttavia se passare da una semplice relazione in filiera ad un contratto di rete a struttura verticale o orizzontale, le imprese hanno necessità di calcolare costi e benefici che questo passaggio (o questa scelta iniziale) comporta. La percezione è che il contratto di rete possa prevedere per le imprese soprattutto dei costi diretti ed indiretti, di adattamento e di rispetto delle condizioni che rischiano di essere eccessivamente impegnativi rispetto ai vantaggi ottenibili dal presentare il prodotto come il frutto di una rete produttiva piuttosto che di una esternalizzazione. Più il contratto di rete è vincolante nel rispetto di alcuni requisiti come la coprogettazione, la condivisione di risorse, e soprattutto il contributo alla formazione di un patrimonio, più potrebbe essere elevata la probabilità che le imprese optino per operare su semplice commessa, anche se con vantaggi commerciali leggermente più limitati.

Condividere la funzione sociale ed occupazionale

Alla funzione occupazionale del contratto dovrebbero contribuire soprattutto due istituti previsti dalla normativa: il distaccamento e la codatorialità. Il loro utilizzo presuppone la volontà delle retiste di prevedere la transizione, talvolta temporanea, talvolta di lungo periodo, di lavoratori, sia svantaggiati che ordinari, da un'organizzazione all'altra, non solo tra cooperative, ma anche tra cooperative ed imprese. I due istituti sono di certo diversamente impegnativi per le controparti coinvolte, ma sono anche diversamente conosciuti. In sede di interviste e di focus group, essi sono quindi stati spiegati sinteticamente e per i casi di rete già in essere se ne è verificata la presenza. Il presente sottoparagrafo riporta le riflessioni emerse nel corso della ricerca, ma ampliando l'ambito di osservazione anche alle modalità di condivisione della funzione occupazionale (e sociale) all'interno della rete.

Tutte le cooperative sociali intervistate condividono la necessità che un contratto di rete che abbia ad oggetto anche la valorizzazione (quantitativa o qualitativa) dell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate e, quindi, che i partner condividano la dimensione sociale. Questa

necessità di condivisione era comunque già emersa come motivazione anche alla base di molte relazioni non formalizzate in contratti di rete, poiché considerato un modo per distinguere i propri prodotti sia sul mercato finale che con le imprese committenti.

Ciò detto, molto spesso, il contratto di rete viene ancora concepito dalle stesse cooperative sociali nella sua dimensione produttiva, dove quindi l'occupazione è ancora l'obiettivo prioritario se non esclusivo delle cooperative sociali. In tal senso, molte cooperative affermano che un contratto di rete che permetta la condivisione e trasmissione dall'impresa alla cooperativa di competenze tecniche specializzate può favorire crescita, innovazione e quindi aumento della professionalità anche degli inseriti, piuttosto che aumento del numero degli inserimenti.

A me non dispiacerebbe fare un contratto di rete con soggetti profit che hanno know-how da darmi rispetto a specifici elementi e dove io posso fare la gamba sociale. (...) Quindi ho imparato che quando parli con l'imprenditore escono fuori cose molto interessanti e stimolanti, ma devi partire da un concetto, io dò qualcosa al sistema, in questo caso il contratto di rete, e loro devono avere un guadagno. Il guadagno può essere di immagine, di business, di flessibilità, però ci deve essere, deve esserci un guadagno reciproco.

Anche lavorare sulla comunicazione esterna della ricaduta (o impatto) sociale della rete, può contribuire positivamente all'immagine dei soggetti coinvolti e quindi a rafforzare anche le cooperative sociali e la loro funzione occupazionale. Condividere la funzione sociale delle cooperative sociali all'interno di tutta la rete, sviluppando una sensibilità ed una cultura sociale condivisa, permetterà di comunicare meglio l'impatto all'esterno, rafforzando il legame anche delle imprese con il territorio.

Per aziende più grosse dove esternalizzano in modo strutturato linee di produzione, la necessità di tornare sul territorio locale (...) è un ambito interessante. L'idea che ci sia il sostegno di una realtà sociale lo vedono con favore perché gli imprenditori lasciano le lavorazioni sul territorio pensando ad una finalità di benessere locale.

Tuttavia, quando si guarda in specifico alla componente lavoro, si rileva che per alcune imprese rappresenta un requisito necessario del contratto di rete, in particolare quando è previsto il ricorso agli strumenti per il collocamento dei lavoratori svantaggiati, come le convenzioni ex art. 14 D.Lgs. n. 276/2003. Nelle esperienze di rete analizzate, è soprattutto il settore agricolo ad aver sperimentato azioni di condivisione della forza lavoro tra cooperative e imprese. Il settore sembra prestarsi particolarmente a questo scopo in quanto offre alle cooperative sociali la possibilità di includere in attività lavorative persone con disabilità o svantaggio e alle aziende agricole di sviluppare attività complementari, incrementare e diversificare le proprie fonti di reddito, o di disporre di personale formato da impiegare in attività stagionali. In tal caso la condivisione della funzione occupazionale ha anche una ricaduta sulla strategia produttiva e commerciale: diffusa è infatti l'adozione di un "marchio sociale".

In Sardegna sia nelle piccole che nelle grandi gare di appalto il marchio sociale ha anche più punti rispetto a marchi, per esempio, biologici. Nostro obiettivo è diffondere gli strumenti di politica attiva del lavoro utilizzando l'agricoltura sociale anche a supporto delle imprese che magari un po' in sofferenza si avvicinano a questo strumento della responsabilità sociale delle nostre attività.

Nel settore agricolo inoltre l'impiego del contratto di rete offre alle cooperative sociali l'ulteriore possibilità di superare le limitazioni della legge sull'agricoltura sociale n. 141 del 2015.



Vi è inoltre interesse per gli strumenti che facilitano la condivisione del personale, sia di quello specializzato per lo svolgimento di funzioni tecniche o di coordinamento, sia di quello in inserimento lavorativo. È l'istituto del distacco a trovare maggiore facilità di applicazione per offrire alle persone con svantaggio opportunità occupazionali e di lavoro che soddisfino le loro esigenze e utilizzino al meglio le loro risorse e, al contempo, per dare risposta alle richieste di manodopera, anche su base stagionale, delle aziende agricole. Pur non riscontrando particolari difficoltà nell'utilizzo del distacco, questo risulta comunque troppo rigido quando si tratta di spostare lavoratori per brevi periodi, magari su più aziende contemporaneamente. Si guarda quindi con interesse alle potenzialità della codatorialità in quanto renderebbe questi scambi più fluidi e veloci. Tuttavia, la carenza di una giurisprudenza in merito, la scarsa conoscenza dell'istituto da parte dei servizi territoriali e l'elevato rischio che venga interpretato dall'ispettorato del lavoro come intermediazione di manodopera hanno finora ostacolato i tentativi di impiego della codatorialità per personale con svantaggio. Anche per la condivisione di funzioni trasversali e specializzate (esempio, agronomo, manager della rete, responsabile dell'inserimento lavorativo) si preferiscono ancora altre forme contrattuali come l'utilizzo di contratti di collaborazione. Sebbene quindi il settore agricolo si presenti come il più pronto per la sperimentazione dei dispositivi giuridici del distacco e della codatorialità, siamo ancora lontani da un'estesa adozione di queste forme contrattuali all'interno delle reti.

Perplessità simili sull'applicazione e (sulla centralità di questi dispositivi nel contratto di rete) sono presenti anche tra le cooperative sociali attive in altri settori. Si chiede quindi soprattutto di fare chiarezza e di tenere conto che l'utilizzo di tali strumenti dipenderà dalla semplicità di adozione (con riduzione della burocrazia in merito), dalla chiarezza della relazione (e della divisione di costi e benefici, diritti e doveri tra i datori di lavoro) e dalla loro flessibilità.

È quindi più "semplice" riflettere su come il contratto di rete può garantire a persone con svantaggio un'offerta formativa e occupazionale completa, integrata o di maggiore qualità. È questo un interesse comune sia a cooperative sociali di tipo A), B) o miste e di reti tra di esse che di reti che coinvolgono anche altre imprese.

I casi di studio hanno mostrato come i legami di rete in primo luogo tra cooperative sociali A), B) e miste possono portare alla strutturazione di filiere di offerta e di opportunità nell'ambito della formazione al lavoro, dell'occupazione e dell'inserimento lavorativo. L'integrazione tra le attività riabilitative e occupazionali, di formazione ai pre-requisiti lavorativi e di inserimento lavorativo vero e proprio, consente di formulare delle proposte progettuali modulate in base alle risorse e alle esigenze delle persone con svantaggio.

Mettermi in rete ci ha permesso di fare questo passaggio restando all'interno di uno stesso circuito che può assolvere ai vari bisogni delle persone.

Lo sviluppo del contratto di rete ha prodotto la possibilità di una mobilità interna che è sempre importante perché più noi riusciamo a diversificare i percorsi di inserimento lavorativo più riusciamo a garantire il successo, un esito occupazionale positivo.

Le reti tra sole cooperative di inserimento lavorativo possono invece sfruttare la pluralità di attività per offrire alle persone con svantaggio maggiori occasioni di formazione.

Uno dei possibili sviluppi del contratto di rete consiste nel valutare se con l'art. 14 sia possibile favorire il passaggio della persona con disabilità nei diversi ambienti lavorativi delle

cooperative retiste al fine di incrementare le sue possibilità formative e di stabilizzazione in occupazione futura.

La rete può comunque strutturarsi come prima parte di una filiera che porta dalla formazione all'impiego in imprese convenzionali, dove quindi le cooperative della rete offrono consulenza e accompagnamento alle imprese per l'inserimento lavorativo di persone con disabilità secondo quanto previsto dalla l. 68/99. Se questo già avviene anche al di fuori di dinamiche reticolari, la formula del contratto di rete potrebbe offrire ulteriori vantaggi: in primo luogo, per i soggetti inseriti, offrendo continuità nell'accompagnamento che trova un suo compimento nell'accesso al mercato del lavoro, in secondo luogo, nel dialogo con le imprese, considerando l'approfondita conoscenza che si sviluppa sulla singola persona ad opera delle cooperative che l'hanno seguita.

Stiamo mettendo in piedi un progetto che servirà proprio a interfacciarsi con le aziende profit che vogliono fare inserimento lavorativo. (...) Il mondo profit sempre di più lo richiede [un servizio di accompagnamento all'assunzione di persone con disabilità]. Lo richiede però non fatto come lo fa il centro per l'impiego ma fatto con professionalità, vuole soggetti che sappiano seguire l'inserimento, la formazione e che sappiano anche trovare i giusti posti di lavoro. (...) Vorremmo fare una sorta di agenzia che dà la possibilità, oltre che a trovare situazioni lavorative nelle cooperative sociali, di trovarle anche fuori.

Questa funzione di consulenza e di accompagnamento può diventare un vero e proprio servizio che le imprese possono acquistare. Inoltre, la relazione con le imprese può portare anche alla stipula delle convenzioni artt. 12, 12 bis e 14 ed avere sviluppi commerciali. In questo caso il fatto di presentarsi come rete amplia le possibilità di offerta in termini di prodotti e servizi.

Il progetto, essendo promosso da una rete di cooperative, può offrire alle aziende un'ampia varietà di servizi (esempio, mensa, catering, assemblaggio, pulizie, verde, comunicazione) per l'attivazione degli strumenti convenzionali per il collocamento mirato.

Una rete pienamente integrata tra soggetti di forma giuridica diversa e tra obiettivi produttivi ed occupazionali è ancora un obiettivo cui tendere. Tuttavia, se il valore aggiunto di un simile contratto è sicuramente chiaro alle cooperative sociali, esso è ancora parzialmente difficile da trasmettere alle imprese. Esso pare inoltre ancora ostacolato da elementi burocratici e dai costi di adozione e di adattamento.

Avere uno strumento più chiaro e modelli di contratto di rete concreti da poter adattare ai propri contesti e alle proprie specifiche relazioni diviene quindi un importante volano per la conversione delle attuali eterogenee relazioni tra cooperative e imprese in contratti di rete.

2. L'UTILIZZO DEL CONTRATTO DI RETE DA PARTE DELLE COOPERATIVE DI INSERIMENTO LAVORATIVO: ANALISI DEI CONTRATTI IN ESSERE, UTILIZZABILITÀ DELLO STRUMENTO E CONDIZIONI

Chiara Ferrari, Paola Iamiceli

2.1. Premessa

Questo secondo capitolo muove dall'interrogativo circa il se e il come il contratto di rete possa essere impiegato per rendere più efficace l'attività di inserimento lavorativo delle cooperative a vario titolo impegnate in questa attività, a partire dalle cooperative sociali di tipo B), e a raggiungere gli obiettivi ad esse affidati, sia migliorando le modalità di impiego e di formazione dei lavoratori, sia rendendo più agevole il loro passaggio ad imprese convenzionali al termine del percorso formativo o di inserimento.

Dopo una prima parte dedicata alla disciplina generale del contratto di rete con esempi tratti dai contratti di rete già in essere, si illustrano più nel dettaglio le pratiche emerse nel modo della cooperazione sociale, alla luce delle quali nella terza parte vengono fornite alcune indicazioni circa le condizioni per la concreta utilizzabilità del contratto di rete da parte delle cooperative sociali (anche) per favorire l'occupabilità di persone con difficoltà di accesso al lavoro.

2.2. Il contratto di rete

Le reti, il contratto di rete e l'evoluzione del quadro normativo

Il contratto di rete, introdotto e disciplinato dall'art. 3, commi 4-ter e seguenti, del d.l. n. 10 febbraio 2009, n. 5 (convertito in legge 9 aprile 2009, n. 33), è quel contratto con 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".

Si tratta di uno strumento giuridico contrattuale delineato dal legislatore, tra le misure urgenti a sostegno dei settori industriali fortemente colpiti dalla crisi del 2008, al fine di favorire l'aggregazione tra medie, piccole, e micro-imprese, che caratterizzano il tessuto imprenditoriale italiano, nell'ottica di stimolarne la crescita qualitativa e permettere così un miglioramento della loro competitività¹⁶.

Il contratto di rete si inserisce nel più ampio fenomeno delle reti di imprese, ossia di quell'insieme di relazioni di media-lunga durata volte, nel loro insieme, a realizzare una forma di cooperazione strategica tra due o più attori per l'attuazione di uno o più progetti e/o lo

¹⁶ Il 95,3% delle imprese italiane sono micro-imprese. *Struttura e competitività del sistema delle imprese industriali e dei servizi* – Istat 2014

svolgimento di attività di comune interesse mediante la combinazione e condivisione di competenze e risorse, anche non materiali, da parte dei diversi partecipanti, ciascuno dei quali preserva una sua autonomia, giuridica ed economica¹⁷. Le reti di imprese possono avere o meno una struttura giuridica di tipo formale che, ove presente, può consistere in un contratto plurilaterale (come nel caso del contratto di rete o del raggruppamento o associazione temporanea di imprese), un nesso tra contratti bilaterali collegati (come avviene nei contratti di franchising o nelle reti di subfornitura) o un vero e proprio ente di tipo associativo/societario (ad esempio, un'associazione, un consorzio, una società in forma cooperativa, consortile o a responsabilità limitata). Dunque il contratto di rete è uno dei possibili strumenti giuridici che le imprese possono impiegare per dare vita ad una rete, in aggiunta ai modelli preesistenti, alcuni dei quali ben noti e in uso da tempo anche nel mondo della cooperazione sociale, basti pensare ai consorzi di cooperative sociali spesso impiegati con funzione di *general contractor* per l'acquisizione di commesse e appalti, o ai raggruppamenti temporanei di imprese stipulati tra cooperative sociali per la partecipazione a bandi di gara, o, ancora, alle società strumentali. Come vedremo, l'utilizzo del contratto di rete non esclude l'impiego di altri strumenti nel contesto della medesima rete, ben potendo questi modelli essere combinati tra di loro, articolando la collaborazione su piani e livelli molteplici e diversi. È il caso delle cosiddette reti di reti, ove la rete include al suo interno tra i suoi partecipanti altre reti, oppure gemma altre "micro-reti".

Dunque, rispetto alle forme giuridiche preesistenti il contratto di rete si candida sia come modello alternativo, dotato di caratteristiche distintive e peculiari rispetto alle altre figure (qualora, ad esempio, il contratto di rete venga impiegato in luogo del consorzio, in quanto strumento più leggero e flessibile), sia quale forma complementare (laddove il contratto di rete sia stipulato – anche – da consorzi di cooperative sociali o cooperative di secondo livello, formate da cooperative sociali)¹⁸.

Il dettato normativo sul contratto di rete ha subito numerosi interventi e modifiche legislative che si sono susseguiti nel corso degli anni¹⁹. Ad oggi il contratto di rete si presenta come uno strumento poliedrico, che va progettato e costruito su "misura" dei contraenti, potendo assumere configurazioni anche molto diverse. Il legislatore, infatti, si limita a definire la funzione, lo scopo del contratto di rete che si snoda secondo due direttrici, ossia l'accrescimento della competitività e della capacità innovativa, al contempo dei singoli contraenti e collettivamente dell'aggregazione nel suo complesso, nonché l'oggetto del contratto che trova espressione in

¹⁷ Questa nozione interdisciplinare di rete di imprese è tratta da Cafaggi, Iamiceli (2007). Sul fenomeno delle reti la letteratura è molto ampia, sia nell'ambito delle scienze sociali (Williamson, 1975; Powell, 1990; Teubner, 2009, pp. 3 ss.), che nella dottrina economica italiana (Grandori-Soda, 1995, pp. 183 ss.), che ancora in ambito giuridico (Lopes-Macario-Mastroberardino, 2008; Crea, 2008; Camardi, 2009; Cafaggi, 2004).

¹⁸ In dottrina si segnalano tre posizioni: secondo alcuni il legislatore avrebbe introdotto nel nostro ordinamento un nuovo tipo contrattuale (Maugeri, 2009; Santagata, 2011), secondo altri il contratto di rete avrebbe natura transtipica (Cafaggi, 2009, p. 24), secondo altri invece il legislatore avrebbe introdotto una definizione giuridica di rete con specifico riferimento a quelle per la competitività e lo sviluppo (Zanelli, 2010). Numerosi sono i contributi della dottrina giuridica sul contratto di rete, *ex plurimis*: Cafaggi, 2009; Iamiceli, 2009; Zanelli, 2012; Delle Monache, 2014; Gentili, 2011.; Cuffaro-Marasà-Salvini-D'Auria-Cirianni, 2010; Maltoni-Spada, 2011; Villa, 2012; D'Amico-Macario 2013; Cafaggi, 2016, p. 207; Bullo 2017, 2019; Moscatelli, 2018.

¹⁹ Il contratto di rete è stato introdotto con l'articolo 3, comma 4-ter del D.L. 10 febbraio 2009, n. 5, convertito con la Legge n. 33/2009. La disciplina è stata, dapprima, modificata con il D.L. 31 maggio 2010, n. 78, convertito con modificazioni dalla L. 30 luglio 2010, n. 122, che ha reso facoltativi il fondo comune e l'organo comune, e successivamente ulteriormente modificata dal D.L. 22 giugno 2012, n. 83 convertito con modificazioni dalla L. 7 agosto 2012, n. 134 e dal D.L. 18 ottobre 2012, n. 179, convertito con modificazioni dalla L. 17 dicembre 2012, n. 221 che hanno introdotto la possibilità per la rete di acquisire la soggettività ed un regime di responsabilità limitata al fondo patrimoniale per le obbligazioni assunte dall'organo comune per la realizzazione del programma comune.

un apposito programma di rete e può consistere in tre diverse attività: lo scambio di informazioni o prestazioni, la collaborazione in forme e ambiti predeterminati, l'esercizio in comune di una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa. Per il resto, la definizione dei contenuti veri e propri del contratto di rete e della sua architettura è affidata dal legislatore all'autonomia contrattuale delle parti. Un ruolo cruciale rivestono le scelte in materia di regole di governance e di struttura patrimoniale della rete, dalle quali discendono implicazioni sul piano della responsabilità patrimoniale della stessa, nonché la definizione delle regole di entrata e di uscita dalla rete, rispetto alle quali l'autonomia negoziale delle parti coinvolte è pienamente valorizzata dal dettato normativo. Inoltre, dal 2012 i contraenti possono anche scegliere di richiedere il riconoscimento della soggettività giuridica della rete, in presenza di determinati requisiti. Si delineano così due "macro" modelli di rete, uno caratterizzato dalla nascita di un nuovo soggetto giuridico (cosiddetto "rete-soggetto") ed uno di natura puramente contrattuale, privo di soggettività (cosiddetto "rete-contratto"), che a sua volta può assumere diverse configurazioni a seconda delle scelte compiute dai contraenti.

Non esiste dunque un'unica fattispecie di contratto di rete, essendo ogni progetto imprenditoriale e ogni contratto di rete che ad esso dà veste giuridica, unico ed esclusivo.

Il contratto di rete torna ad acquisire un ruolo potenzialmente centrale anche nel contesto attuale di crisi pandemica globale, posto che il legislatore nel luglio 2020 è nuovamente intervenuto sul dettato normativo introducendo tre nuovi commi (da 4-sexies a 4-octies) all'articolato previgente, dedicati ad una nuova "tipologia" di contratto di rete, il "contratto di rete con causale di solidarietà" in funzione di tutela occupazionale²⁰. Infatti, per l'anno 2020 – termine recentemente prorogato al 2021²¹ – "il contratto di rete può essere stipulato per favorire il mantenimento dei livelli di occupazione delle imprese delle 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". Il legislatore quindi consente di ricorrere al contratto di rete per perseguire non solo finalità di "crescita" ("accrescere la competitività e la capacità innovativa"), ma anche finalità solidaristiche, laddove le imprese, in particolare le piccole e medie imprese, intendano affrontare la crisi facendo rete e collaborando per salvaguardare l'occupazione. È stato precisato che devono far parte di questo contratto di rete imprese appartenenti a filiere dichiarate in crisi con provvedimento delle autorità competenti, ma al medesimo contratto possono partecipare anche imprese appartenenti a settori non in crisi²². Inoltre, in ragione della forma "agevolata" prevista per questo contratto²³, si ritiene che tali reti possano avere solo natura di "reti-contratto" prive di soggettività. Anche per questa nuova tipologia contrattuale, per rendere più agevole e flessibile

²⁰ Art. 43-bis del d.l. 19 maggio 2020, n. 34, introdotto, in sede di conversione, con legge 17 luglio 2020, n. 77.

²¹ D.L. n. 183/2020.

²² Mise Circolare n. 2/V del 9.10.2020.

²³ Atto firmato digitalmente ai sensi dell'art. 24 del CAD (firma digitale non autenticata), con l'assistenza (e sottoscrizione) delle organizzazioni datoriali maggiormente rappresentative a livello nazionale, che siano espressione di interessi generali di una pluralità di categorie e di territori.

l'utilizzo del personale nella rete, è consentito il ricorso agli istituti del distacco semplificato e della codatorialità²⁴.

A distanza di dodici anni dalla sua introduzione, i numeri confermano il successo di questo strumento di aggregazione imprenditoriale con un trend in costante crescita. Al 3 gennaio 2021 i contratti di rete stipulati in Italia sono ben 6.708, di cui 985 con soggettività giuridica, e coinvolgono 38.530 imprese italiane²⁵.

Le caratteristiche principali dello strumento

Con il contratto di rete il legislatore incoraggia le imprese a collaborare offrendo loro uno strumento caratterizzato da una disciplina di tipo dispositivo, che lascia ampi spazi all'autonomia contrattuale delle parti, volto alla creazione di aggregazioni su progetti comuni, consentendo alle imprese di mantenere la propria individualità e autonomia giuridico-economica.

Al fine di comprendere che ruolo può avere il contratto di rete nel mondo della cooperazione sociale, quali aspetti della disciplina del contratto di rete possono interessare un'eventuale applicazione dello strumento in questo contesto, nonché tra quali modelli e forme di contratto di rete si può scegliere, è utile soffermarsi brevemente sui caratteri distintivi di tale istituto.

Nei sottoparagrafi che seguono si chiarirà quali soggetti possono partecipare al contratto di rete, quali sono gli elementi essenziali dell'istituto, a partire dall'oggetto e dalla causa del contratto, quali assetti di governance e patrimoniali possono configurarsi, delineando così i diversi modelli di contratto di rete ad oggi disponibili.

Il contratto di rete deve essere redatto in forma scritta (per atto pubblico, scrittura privata autenticata o atto firmato digitalmente)²⁶ ed è soggetto a pubblicità legale mediante iscrizione presso il Registro delle Imprese.

Soggetti stipulanti

Il contratto di rete è un contratto tra imprese. La legge richiede due requisiti in capo ai partecipanti alla rete: uno di tipo sostanziale, la natura di impresa ai sensi dell'art. 2082 c.c., ed uno di tipo formale, l'iscrizione presso il Registro delle Imprese.

È infatti previsto che il contratto di rete, privo di soggettività, sia iscritto nella sezione del Registro delle Imprese presso cui è iscritto ciascun partecipante e l'efficacia del contratto decorra dall'ultima di queste iscrizioni. Ciò non vale per i contratti di rete dotati di soggettività in quanto, in tal caso, il contratto di rete viene iscritto solo presso il Registro delle Imprese ove ha sede la rete.

Parti di un contratto di rete possono essere due o più imprese, di qualsiasi forma giuridica (società di persone, di capitali, imprese individuali, imprese con e senza scopo di lucro, ecc.) e dimensione (micro, piccole, medie e grandi). Non vi sono vincoli, né limitazioni con riferimento al

²⁴ Ex art. 30, comma 4-ter, d.l. 10 settembre 2003, n. 276. Per dare attuazione alla codatorialità si rinvia ad un decreto del Ministero del lavoro e dello sviluppo economico da emanarsi entro 60 giorni dalla data di entrata in vigore dei nuovi commi sul contratto di rete di solidarietà.

²⁵ Dati Infocamere aggiornati al 3 febbraio 2021 <http://contrattidirete.registroimprese.it/reti/index.action>.

²⁶ Per il contratto di rete con causale di solidarietà è prevista una forma "agevolata", atto firmato digitalmente ex art. 24 CAD (firma digitale non autenticata) con l'assistenza delle organizzazioni datoriali a livello nazionale (comma 4-octies dell'art. 3, D.L. n. 5/2009). Cfr. Mise Circolare n. 2/V del 9.10.2020.

settore di attività o alla collocazione territoriale delle imprese (la rete, infatti, a differenza del distretto, non è necessariamente caratterizzata da un forte radicamento territoriale in un'area circoscritta)²⁷.

Le cooperative sociali possono quindi costituire contratti di rete con altre cooperative sociali o con imprese sociali, ma possono anche costituire reti miste con imprese for-profit, operanti nei settori più diversi, sia nell'ambito dello stesso territorio, che in aree diverse del territorio italiano, come nel caso delle reti multi-regionali. In questo rapporto chiameremo reti miste quelle in cui nello stesso contratto di rete compaiono, in qualità di parti contraenti, sia cooperative sociali sia imprese for-profit.

Non possono, invece, far parte del contratto di rete associazioni²⁸ o fondazioni, che non siano imprese sociali, ed enti pubblici non imprenditoriali.

Con la legge n. 81/2017 (cosiddetta Jobs Act Lavoro Autonomo) il legislatore ha mostrato segnali di apertura ammettendo la partecipazione ai contratti di rete anche di soggetti diversi dalle imprese, in particolare professionisti lavoratori autonomi, cioè "al fine di consentire la partecipazione ai bandi e concorrere all'assegnazione di incarichi e appalti privati". Ad oggi, tuttavia, in mancanza di indicazioni sugli adempimenti pubblicitari da eseguirsi, i professionisti, non avendo una posizione presso il Registro delle Imprese, possono solo partecipare a reti dotate di soggettività²⁹ o tutt'al più entrare a far parte di contratti di rete senza soggettività, già costituiti ed efficaci, ma senza poter dare pubblicità a tale partecipazione³⁰.

In ogni caso, con riferimento ai soggetti non iscritti al Registro delle Imprese (come le associazioni che non siano imprese sociali), va tenuto presente che è sempre possibile stipulare degli accordi *a latere* del contratto di rete con cui prevedere forme di collaborazione con la rete (Cafaggi, Iamici, 2020b, p. 3830). Inoltre, si potrebbe comunque realizzare un coinvolgimento di soggetti non imprenditoriali all'interno della rete attraverso le regole di composizione degli organi di governo della rete, consentendo la loro partecipazione alla governance del contratto di rete in qualità di membri di tali organi, oppure affidando loro la guida manageriale dell'attuazione del programma (ad esempio, quali manager di rete). Tali soggetti potrebbero

²⁷ Anche le filiali di società estere con sede in Italia possono stipulare il contratto di rete. Le imprese straniere prive di unità produttive in Italia, invece, non possono figurare tra i sottoscrittori originari del contratto di rete, in quanto, non essendo iscritte al Registro delle Imprese, non consentirebbero gli adempimenti pubblicitari richiesti per l'efficacia del contratto. Nella prassi si tende a far aderire tali soggetti in un secondo momento a contratti di rete già stipulati ed iscritti presso le varie sezioni del Registro delle Imprese e dunque già efficaci. Cfr. AA.VV., 2012, p. 11.

²⁸ Va segnalato che nell'elenco dei contratti di rete finora stipulati sono individuabili alcuni casi di contratti in cui figurano anche associazioni tra i partecipanti alla rete (si tratta in prevalenza di contratti di rete con soggettività, ma vi sono anche casi di contratti privi di soggettività). In uno dei contratti oggetto di analisi, tra i sottoscrittori originari figurava anche un'associazione, ma successivamente l'atto è stato rettificato dallo stesso Notaio, dando conto dell'impossibilità per un'associazione di partecipare (cfr. "Premesso [...] - che la partecipazione a reti d'impresa di associazioni o fondazioni è stata oggetto di aperta discussione dottrinale ma che su tale possibilità si è espresso in senso negativo il Ministero dello sviluppo economico con due note in data 13 agosto 2014 e 9 aprile 2015 stabilendo che «essendo il contratto di rete soggetto ad iscrizione nella sezione del Registro delle Imprese presso cui è iscritto ciascun partecipante, è solo il binomio impresa in senso formale ed in senso sostanziale che perfeziona la fattispecie rilevante ai fini della nascita ed iscrizione della rete di imprese»; - che pertanto, viste tali note, l'Associazione "...» prende atto della sua incompatibilità alla partecipazione alla rete d'impresa di cui sopra, ed essendo intenzionate le altre società partecipanti a confermare le rispettive partecipazioni pur in assenza dell'Associazione "...» con la quale addiverranno a diversi accordi associativi innominati per conseguire scopi affini, si rende necessario rettificare il contratto di rete suddetto").

²⁹ Mise Circolare 3707/C del 2018 e parere a Studio professionale prot. n. 23331 del 28.1.2020.

³⁰ AA.VV., 2012, p. 11 ove si affronta la questione della partecipazione al contratto di rete di imprese straniere prive di sede secondaria in Italia e come tali non iscritte al relativo Registro delle Imprese.

Nel contesto della cooperazione sociale la declinazione di questi obiettivi strategici finalizzati alla cre riguardare, ad esempio:

- l'accrescimento della capacità di acquisire commesse anche al fine di assicurare opportunità di lavoro alle persone svantaggiate (caso di una rete tra cinque cooperative sociali di tipo B) operanti in settori diversi e una cooperativa di servizi);
- il riposizionamento strategico dei partecipanti e l'accesso ai mercati;
- la sostenibilità delle strutture organizzative in termini di efficacia ed efficienza;
- l'inserimento lavorativo di persone in difficoltà (caso relativo ad una rete tra una cooperativa di servizi ed una cooperativa sociale);
- il miglioramento dei modelli organizzativi per la produzione agricola-sociale con processi di lavoro efficaci nell'inserimento lavorativo di persone fragili;
- la sostenibilità delle aziende agricole con il miglioramento di margini di vendita dei prodotti a doppio valore (sociale e agricolo) e la definizione ed efficientamento di procedure per la condivisione delle risorse e delle produzioni agricole-sociali complementari;
- l'ideazione e gestione di nuovi servizi, finalizzati all'inserimento lavorativo di soggetti socialmente svantaggiati;
- il miglioramento dei servizi già esistenti;
- lo sviluppo e realizzazione di nuovi metodi e programmi di formazione dei dipendenti;
- la predisposizione di cosiddette *best practices*;
- l'erogazione di servizi strumentali alle imprese (caso di una rete composta da 22 cooperative sociali e tre consorzi di cooperative sociali).

anche avere un ruolo importante nella genesi del contratto di rete e nel disegno del programma e del contratto stesso.

Il contratto di rete è un contratto plurilaterale tendenzialmente "aperto" ed ammette l'adesione successiva di altre imprese oltre ai sottoscrittori originari.

Il legislatore richiede infatti che nel contratto siano indicati, quali elementi necessari, anche la durata e le regole di entrata di altri imprenditori. La collaborazione strategica che si realizza con il contratto di rete presuppone una certa stabilità che va commisurata ai tempi e ai modi del programma necessari per raggiungere gli obiettivi strategici concordati. Nel corso della durata del contratto sono ammissibili mutamenti nella compagine dei soggetti partecipanti alla rete, sia in entrata che in uscita (ad esempio, attraverso il recesso e l'esclusione). Non è peraltro escluso che la rete possa connotarsi come "chiusa" (Ibidem).

Obiettivi strategici

Il contratto di rete è uno strumento giuridico per il governo contrattuale di reti fondate sulla condivisione esplicita e formalizzata di un programma orientato al perseguimento di obiettivi strategici comuni, qualificati nell'area della competitività e dell'innovazione.

Il legislatore prevede che facciano parte del contenuto minimo del contratto di rete l'indicazione degli obiettivi strategici di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti e la definizione delle modalità concordate tra gli stessi per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi.

Il legislatore si limita a delineare la causa del contratto nella "crescita", nel miglioramento delle performance delle imprese partecipanti al contratto di rete, sotto il profilo tecnologico e della posizione sul mercato, lasciando poi ai contraenti la definizione degli specifici obiettivi strategici che consentono di condurre a ciò.

Da questi esempi si evince come la rete possa configurarsi:

- a. tanto come veicolo commerciale, ben potendo la rete sviluppare iniziative commerciali congiunte, ovvero integrare l'offerta di beni e/o servizi degli aderenti per proporla sul mercato sotto un marchio comune, ovvero ancora rafforzare la capacità di acquisire commesse sul mercato;
- b. quanto come maggiormente focalizzata sul perseguimento di finalità formative e di inserimento lavorativo di persone con svantaggio;
- c. quanto ancora come produttrice di servizi per gli aderenti (esempio, nell'ambito della pubblicità commerciale, anche attraverso linee comuni di comunicazione, o della certificazione di qualità).

Per espressa previsione normativa, l'indicazione degli obiettivi strategici deve essere corredata anche dalla definizione in contratto degli indicatori per misurare l'avanzamento del programma di rete verso il perseguimento degli obiettivi stessi, enfatizzando la dimensione concreta ed operativa di tale strumento di collaborazione.

Ad esempio, in un contratto di rete tra cooperative sociali, volto a facilitare la gestione e migliorare la qualità dei servizi di inserimento lavorativo e a svilupparne di nuovi, l'avanzamento verso gli obiettivi strategici è misurato in base ai seguenti indici:

- numero dei contratti derivanti dall'attività della rete;
- maggior fatturato derivante dalle singole imprese grazie alla rete;
- numero e migliore qualità dei nuovi servizi sviluppati in rete rispetto a quelli presenti usualmente sull'analogo mercato;
- migliore qualità dei servizi già esistenti rispetto a quelli presenti usualmente sull'analogo mercato;
- numero e migliore qualità dei nuovi metodi e programmi di formazione dei dipendenti delle imprese;
- numero e qualità delle *best practices* individuate e formalizzate all'interno della rete,
- numero e andamento dei programmi di scambio regionali, nazionali e internazionali sviluppati o ai quali si è partecipato;
- numero corsi/convegni per l'accrescimento professionale.

Va ricordato che con l'introduzione del contratto di rete con causale di solidarietà (v. sottopar. a p. 53 "Le reti, il contratto di rete e l'evoluzione del quadro normativo"), la causa di questo contratto si è arricchita di un elemento solidaristico, che potrebbe facilitare gli impieghi del contratto di rete da parte di soggetti che perseguono per natura finalità sociali e solidaristiche.

Nella pratica, la sperimentazione di questa nuova figura contrattuale porterà i contraenti a individuare nuovi e distinti indicatori per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi strategici. Sotto questo profilo, l'esperienza già maturata dalle imprese sociali nella redazione dei bilanci sociali potrebbe essere di supporto e ispirazione rispetto alla nuova sfida sollecitata dal legislatore.

Programma di rete

Il raggiungimento degli obiettivi di crescita è mediato dal programma di rete, che costituisce l'oggetto del contratto di rete (Lopreiato, 2012, p. 160) e contiene la selezione di attività che le imprese si impegnano a realizzare a tal fine. Il programma di rete fa parte del contenuto necessario del contratto di rete e, in esso, devono essere definiti i diritti e gli obblighi dei partecipanti, nonché le modalità di realizzazione dello scopo comune.

Il programma di rete è stato definito il "cuore del contratto di rete" (Delle Monache, 2014, p. 1255); con esso si stabilisce come "fare rete", ossia come attuare la collaborazione per realizzare gli obiettivi convenuti e pertanto deve essere coerente con questi ultimi.

Sulla base di questo programma comune le parti si obbligano ad operare secondo una delle seguenti modalità:

1. scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica;
2. collaborare in forme e ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese;
3. esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa.

Tali attività possono essere tra loro alternative o concorrenti, essendovi ormai piena compatibilità tra collaborazione, scambio e comunione di scopo nell'ambito di uno stesso strumento contrattuale³¹, il quale si arricchisce ulteriormente della dimensione solidaristica e di integrazione sociale, ove trovi applicazione nel contesto della cooperazione sociale (v. sottopar. a p. 53 "Le reti, il contratto di rete e l'evoluzione del quadro normativo"). Possono dunque esservi diversi livelli di intensità di collaborazione e integrazione tra i partecipanti alla rete, a seconda della combinazione di tali attività.

Vi possono essere reti più "leggere" e meno impegnative per i retisti sul piano delle obbligazioni assunte, incentrate sul mero scambio di informazioni ed eventualmente prestazioni, particolarmente adatte in una fase iniziale della collaborazione strategica, soprattutto se i retisti non beneficiano di rapporti pregressi. L'integrazione si fa più spinta qualora attraverso la rete si decida di esercitare in comune una o più attività.

Le diverse attività si possono combinare nell'ambito del medesimo contratto di rete, ben potendo la rete proporsi come strumento di erogazione di servizi per gli aderenti e, al contempo, come strumento di aggregazione di un'offerta combinata di beni o servizi destinati al mercato.

Tali approcci possono riguardare sia reti composte da imprese che si collocano al medesimo livello della filiera (cosiddette reti orizzontali), sia reti composte da imprese che si collocano su segmenti contigui della filiera (cosiddette reti verticali) (Cafaggi, Iamiceli, 2020, p. 3821).

³¹ Cosa che già avviene nell'ambito del contratto istitutivo di società cooperativa mediante il quale sono regolati rapporti e prestazioni di diversa natura: "il rapporto attinente al conseguimento dei servizi o dei beni prodotti dalla società ed aventi ad oggetto prestazioni di collaborazione o di scambio tra socio e società si palesa ulteriore rispetto a quello relativo alla partecipazione all'organizzazione della vita sociale ed è caratterizzato non dalla comunione di scopo, ma dalla contrapposizione tra quelle prestazioni e la retribuzione o il prezzo corrispettivo" (Cass. civ., 12 dicembre 2014, n. 26222).

Così, ad esempio, si definisce l'oggetto del programma di rete in un contratto tra cooperative sociali volto a favorirne l'accesso al mercato: "individuazione ed analisi delle esigenze del mercato di riferimento (...) e analisi delle necessità della committenza attraverso la raccolta e l'esame sistematico di bandi di gara; progettazione e presentazione alla committenza di soluzioni operative (...); costituzione di filiere produttive che coinvolgano almeno due soggetti della rete al fine di ingegnerizzare la produzione di lavorazioni finite o semilavorazioni, nella logica di una produzione artigianale/industriale diffusa ed efficiente; attuare condivisioni di risorse e opportunità per un'economia di scala nella filiera complessa; (...) costituzione di centrali d'acquisto comuni".

In una rete tra cooperative sociali maggiormente orientata verso i partecipanti secondo una logica mutualistica si è invece stabilito che le attività oggetto del contratto di rete consistono: "a) nella predisposizione di disciplinari e regolamenti relativi alla produzione ed erogazione dei servizi resi dalle cooperative (...); b) nella partecipazione a convegni, congressi, tavoli di lavoro, fiere, mostre, mercati (...); c) nella definizione di linee comuni di comunicazione; d) nella progettazione e realizzazione in comune di campagne di comunicazione e pubblicitarie (...); e) nell'organizzazione di tavoli tecnici e di seminari di approfondimento; f) nella registrazione di un marchio comune (...); g) nella partecipazione congiunta alle procedure di gara pubbliche e private con relativa predisposizione e presentazione delle offerte.

L'inserimento lavorativo di soggetti con svantaggio può trovare spazio nell'enunciazione degli obiettivi strategici della rete per poi tradursi in azioni concrete nell'ambito del programma comune di collaborazione.

In una rete tra tre cooperative sociali l'inserimento lavorativo permea gli obiettivi e le attività della rete che contemplano: "costituzione di un laboratorio ortoflorovivaistico che si presti alla realizzazione di tirocini extracurricolari (...) e d'inclusione sociale (...); condivisione del particolare know-how che ogni membro ha sviluppato [per] la realizzazione degli inserimenti lavorativi; sviluppo di servizi per il mercato del lavoro funzionali all'inserimento ed al reinserimento lavorativi (...); ideazione/realizzazione di percorsi di sensibilizzazione e consulenza alle aziende profit (...), nonché sviluppo di servizi a supporto delle imprese del territorio in grado di favorire un approccio maggiormente inclusivo (...); gestione collaborata degli inserimenti lavorativi anche attraverso l'istituto del distacco, (...); istituzione di un osservatorio che monitori l'andamento della domanda e dell'offerta di lavoro sul territorio bergamasco, (...); rafforzamento degli scambi, condivisione delle informazioni, miglioramento della conoscenza reciproca, circolazione del know-how posseduto dalle singole organizzazioni".

Da ultimo va evidenziato che il programma di rete può essere concepito come un insieme di attività, seppur complesse, già definite in modo unitario e tendenzialmente dettagliato nel testo contrattuale, oppure può essere delineato in termini ampi e declinarsi in una pluralità di progetti, alcuni dei quali possono anche trovare attuazione attraverso una veste giuridica autonoma (cosiddetta rete multi-progetto)³². Si pensi al caso in cui il contratto di rete stipulato da cooperative sociali preveda tra le attività del programma comune la partecipazione in forma congiunta a procedure di gara pubbliche e private, possibilità espressamente consentita dall'art.

³² In dottrina si parla di "clausola a geometria variabile" cfr. Bredariol, 2017, p. 77.

45, comma 2, lett. f) del Codice dei contratti pubblici (D.Lgs. n. 50/2016), che contempla il contratto di rete fra i cosiddetti "operatori economici"³³. Oltre all'ipotesi in cui detta partecipazione congiunta avvenga in forma unitaria tramite la rete e riguardi tutti i retisti, è possibile che solo alcuni di essi siano interessati a questa opportunità nel contesto del più ampio programma di rete. In questa seconda eventualità i retisti interessati potrebbero anche costituire un'associazione temporanea ad hoc per la partecipazione alla specifica gara, che dunque si affiancherebbe al più strutturato e duraturo progetto di collaborazione strategica oggetto del contratto di rete. In questo modo la macro-rete (contratto di rete) gemmerebbe al suo interno delle micro-reti, ad esempio in forma di raggruppamenti temporanei, per la gestione operativa di specifici progetti.

Questo è ciò che avviene in un contratto di rete tra sei cooperative sociali finalizzata alla collaborazione nell'attività tessile, manifatturiera in genere e nel settore re-use, in cui "Le parti sono obbligate: (...) f) nel caso di assunzione di una decisione di partecipare congiuntamente alle procedure competitive di cui al successivo art. 6, a sottoscrivere entro e non oltre la data stabilita per la presentazione delle offerte e subordinatamente al raggiungimento di un pieno accordo tra le stesse in merito a tutti i termini e le condizioni di tale partecipazione congiunta a procedure competitive, specifici regolamenti di Associazione Temporanea di Imprese (di seguito anche "ATI") nel sostanziale rispetto del format-tipo allegato al presente contratto, fate salve le modifiche necessarie a tenere in considerazione le specificità del caso;".

In un contratto di rete tra cooperative sociali, volto a facilitare la gestione e migliorare la qualità dei servizi di inserimento lavorativo e a svilupparne di nuovi si prevede: "Le imprese partecipanti hanno il diritto di: (...) c) decidere liberamente se partecipare, di volta in volta, al singolo progetto che verrà presentato dall'organo comune, per ogni progetto essendo comunque necessaria l'adesione di almeno due partecipanti; i non partecipanti ad uno specifico progetto e/o attività non assumeranno alcun obbligo né patrimoniale né gestionale riguardo tale progetto e/o attività".

Assetto di governance

Con il contratto di rete il legislatore incoraggia le imprese a collaborare offrendo loro uno strumento di innovazione organizzativa potenzialmente "leggero", flessibile, caratterizzato da una disciplina di tipo dispositivo che lascia ampi spazi all'autonomia contrattuale delle parti.

Ciò è particolarmente evidente se guardiamo ai profili di governance.

La disciplina attuale richiede solamente la definizione delle regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti, quale contenuto necessario del contratto di rete.

L'istituzione di un organo comune della rete incaricato di gestire l'esecuzione del contratto, invece, è solo eventuale. Al riguardo sono dunque configurabili due soluzioni organizzative: reti senza istituzione dell'organo comune e reti con istituzione dell'organo comune. Nel primo caso

³³ Ai contratti di rete si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni in materia di raggruppamenti temporanei e consorzi di cui all'art. 48 del D.Lgs. n. 50/2016. È stato evidenziato che la partecipazione congiunta alle procedure di gara deve essere espressamente contemplata tra le attività oggetto del programma di rete. Sul punto si veda più ampiamente la determinazione n. 3/2013 dell'Autorità di vigilanza per i contratti pubblici, che ha fornito le indicazioni operative per la partecipazione delle reti alle gare per gli appalti pubblici.

le decisioni dei partecipanti su ogni aspetto o materia di interesse comune saranno assunte dagli stessi secondo le regole definite nel contratto.

Nel secondo caso l'organo comune avrà l'incarico di gestire, in nome e per conto dei partecipanti, l'esecuzione del contratto o di singole parti o fasi di esso³⁴. In questa ipotesi il contratto deve determinare i dati identificativi del soggetto incaricato, i poteri di gestione e di rappresentanza, nonché le regole di eventuale sostituzione sotto la vigenza del contratto. Le parti contraenti sono inoltre libere di decidere la tipologia (esempio, organo composto da una sola persona fisica o giuridica oppure organo composto da una pluralità di soggetti, scelti tra gli aderenti al contratto di rete o tra soggetti estranei alla rete) e la composizione dell'organo comune, nonché l'istituzione di eventuali organi ulteriori di governo della rete e/o l'identificazione di una figura di leader/soggetto capofila all'interno della rete (Cafaggi, Iamici, Mosco, 2013, p. 809). Queste scelte devono riflettere i rapporti economici sottostanti alla rete e devono essere funzionali alla realizzazione del programma comune.

Ad esempio, in una rete con prevalente vocazione commerciale operante nell'area dell'agricoltura sociale tra cinque cooperative sociali ed una società agricola, secondo quanto emerso nel corso di un'intervista, si è ritenuto poco praticabile e scarsamente efficiente optare per una governance diffusa e condivisa, optando invece per l'istituzione di un organo comune della rete composto solo da una parte dei membri, scelti in base alle specifiche competenze, un Presidente e due coordinatori di rete, un responsabile del marketing ed uno organizzativo.

Salvo che sia diversamente disposto nel contratto, l'organo comune è automaticamente dotato di alcuni poteri di rappresentanza, tra i quali quelli di agire nelle procedure di programmazione negoziata con le pubbliche amministrazioni, nelle procedure inerenti ad interventi di garanzia per l'accesso al credito e in quelle inerenti allo sviluppo del sistema imprenditoriale nei processi di internazionalizzazione e di innovazione previsti dall'ordinamento, nonché all'utilizzazione di strumenti di promozione e tutela dei prodotti e marchi di qualità o di cui sia adeguatamente garantita la genuinità della provenienza.

Assetto patrimoniale

Tra gli elementi eventuali e non necessari del contratto di rete rientra anche l'istituzione di un fondo patrimoniale comune a cui siano destinate le risorse economiche per la realizzazione del progetto strategico.

È dunque possibile costituire reti senza dotazione patrimoniale specifica e reti dotate di un fondo patrimoniale comune.

Nella prima ipotesi i partecipanti al contratto di rete gestiranno le risorse individuali o messe in comunione per la realizzazione del programma comune, senza che queste vengano a formare

³⁴ Laddove la rete abbia richiesto e ottenuto il riconoscimento della soggettività giuridica, l'organo comune agisce in rappresentanza della rete, in quanto distinto soggetto rispetto ai partecipanti.

un patrimonio distinto da quello dei singoli³⁵. Gli stessi risponderanno delle obbligazioni assunte nella realizzazione del programma di rete senza beneficiare di alcuna limitazione della responsabilità.

Tale soluzione può essere funzionale nel caso di reti in fase iniziale, quando il progetto di collaborazione è ancora in via di definizione o non prevede elevati livelli di integrazione tra le imprese partecipanti oppure laddove l'attività oggetto del programma di rete sia prevalentemente incentrata sullo scambio di informazioni e/o di prestazioni.

È il caso, ad esempio, di una rete tra sei cooperative sociali, per ora finalizzata a supportare le imprese partecipanti nella gestione di commesse acquisite da una retista e distribuite alle altre, secondo la logica della produzione "diffusa", ove si prevede quanto segue: "2. Le parti concordano in principio sulla circostanza che la ripartizione delle spese sostenute complessivamente da tutte le parti per l'attività svolta nell'ambito della rete sarà sopportata da ciascuna di esse in quota pari a $1/n$ (dove n indica il numero dei membri della rete al momento dell'imputazione della spesa in oggetto), salvo quanto diversamente disposto nei Regolamenti di Associazione Temporanea di Imprese sottoscritti in relazione alle singole procedure di evidenza pubblica e salvo quanto diversamente stabilito in relazione a ulteriori specifici progetti, in ragione dell'interesse di ciascuna parte al progetto o ai suoi risultati."

Qualora la rete si doti di fondo patrimoniale comune, esso è alimentato dai conferimenti iniziali e da eventuali contributi successivi cui i partecipanti siano tenuti, dai fondi pubblici derivanti da progetti e contributi, da entrate derivanti dalle attività della rete, da eventuali finanziamenti esterni (Cafaggi, Iamiceli, 2020b, p.3837). I contraenti hanno piena libertà nel definirne la misura, i criteri di valutazione e le regole di gestione, potendo anche optare per l'istituzione di un patrimonio destinato nell'ambito del patrimonio generale dell'impresa aderente (ex art. 2447-bis c.c.). La legge richiede che, in presenza di fondo comune, il contratto di rete si doti di denominazione e di sede.

Il fondo comune può costituire un possibile elemento di supporto all'operatività della rete, ove l'attuazione del programma richieda investimenti rilevanti e comunque l'assunzione di impegni economici da parte dei contraenti.

La costituzione del fondo è presupposto necessario per la limitazione della responsabilità patrimoniale e, se richiesta dalle parti, per il riconoscimento della soggettività giuridica. Ne consegue che la scelta di istituire il fondo, pur essendo rimessa all'autonomia delle parti, può essere influenzata da tali circostanze, nonché dall'esistenza di vincoli derivanti da opportunità di finanziamenti esterni, pubblici o privati. Succede infatti che taluni bandi per l'accesso a fondi pubblici subordinino tale accesso alla presenza di un fondo comune.

In punto di responsabilità patrimoniale, la legge dispone che la rete dotata di fondo comune e di organo comune destinato a svolgere un'attività, anche commerciale, con i terzi goda della responsabilità patrimoniale limitata, pur in assenza della soggettività. In tal caso per le

³⁵ Anche se priva di soggettività giuridica, la rete può comunque aprire un conto corrente e dotarsi di codice fiscale. Cfr. Agenzia delle Entrate, Risoluzione n. 70/E del 30 giugno 2011.

obbligazioni contratte dall'organo comune in relazione al programma di rete, i terzi possono far valere i loro diritti esclusivamente sul fondo comune. In questo caso inoltre trovano applicazione, in quanto compatibili, due articoli in materia di consorzi con attività esterna: l'art. 1614 e l'art. 2615, commi 2 e 3, c.c.; da questi discende l'indivisibilità del fondo e la responsabilità solidale delle imprese retiste con il fondo per le obbligazioni assunte per conto di singole imprese³⁶.

Nel caso, invece, di rete dotata di fondo ma priva di organo comune i retisti rispondono delle obbligazioni assunte nella realizzazione del programma di rete senza beneficiare di alcuna limitazione di responsabilità ancorata al valore del fondo comune, pur istituito.

La soggettività giuridica

La legge ammette che, nell'ipotesi in cui il contratto di rete sia dotato di un fondo comune, le parti possano chiedere l'iscrizione del contratto nella sezione del Registro delle Imprese del luogo in cui la rete ha sede. Con tale iscrizione la rete acquista soggettività giuridica. La soggettività quindi non discende automaticamente dall'istituzione di un fondo patrimoniale comune nella rete, ma si ottiene per scelta dei contraenti, in presenza di determinati requisiti e attraverso la suddetta iscrizione presso il Registro delle Imprese.

Secondo l'interpretazione sistematica della norma, accolta dalla dottrina maggioritaria, i presupposti della soggettività, che si aggiungono alla richiesta delle parti dell'iscrizione "soggettivizzante", sono i seguenti: l'istituzione di un fondo comune, l'indicazione della sede e della denominazione della rete, la presenza di un organo comune destinato ad operare con i terzi³⁷. Ne consegue che, a differenza della rete-contratto, questa tipologia di rete non presenta configurazioni variabili (ad esempio con o senza organo comune).

La rete in questo caso assume i caratteri di un autonomo soggetto giuridico distinto rispetto alle imprese partecipanti alla rete, autonomo centro di imputazione di diritti, obblighi, responsabilità.

Ne consegue che l'organo comune, in quanto rappresentante, opera in nome della rete (e non dei retisti) nei rapporti con i terzi. Si configura dunque, per la rete-soggetto, la situazione normalmente nota sotto il nome di rappresentanza organica.

Alle reti soggetto si applica il regime di responsabilità limitata e, in quanto compatibili, si applicano gli artt. 2614 e 2615, c. 2, c.c.

I contratti di rete dotati di fondo, organo comune e soggettività sono soggetti all'obbligo di redigere annualmente una situazione patrimoniale (secondo la disciplina prevista per le s.p.a., in quanto compatibile).

³⁶ Si tratta dell'art. 2614 c.c. che sancisce l'indivisibilità del fondo nel corso della vigenza del contratto e l'inattaccabilità dello stesso da parte dei creditori particolari degli aderenti e dell'art. 2615, secondo comma, c.c. che prevede, in caso di obbligazioni assunte dall'organo comune per conto dei singoli, la responsabilità solidale tra singoli interessati e fondo comune, salva la responsabilità di altri aderenti in caso di insolvenza. Va evidenziato che proprio in ragione del criterio di compatibilità, l'applicabilità dell'art. 2615, co. 2, alla rete-contratto (non entificata) è discussa (la esclude Guerrero, 2014).

³⁷ Cfr. Cafaggi, Iamiceli, 2020b, p. 3826; Consiglio Nazionale del Notariato, Studio n. 5-2013/I, di M. Maltoni.

La rete-soggetto rileva anche fiscalmente, essendo un soggetto tributario, dotato di autonomo numero di partita IVA e tenuto ad adempiere a tutti gli obblighi tributari³⁸.

Il contratto di rete raggiunge il livello più elevato di complessità e strutturazione nella rete-soggetto. Tale modello presenta notevoli affinità con lo strumento consortile (nella forma del consorzio ad attività esterna), pur conservando rispetto ad esso maggior snellezza.

La nascita di un autonomo soggetto di diritto fa sì che la rete-soggetto possa avvalersi dei vantaggi della rappresentanza organica ove l'attività della rete sia rivolta verso i terzi. Questo può semplificare l'operato del rappresentante, come nel caso di reti con finalità (anche) commerciali, legate all'accesso a nuovi mercati o allo svolgimento in comune di attività di acquisto/vendita.

La soggettività è stata considerata uno strumento utile, ad esempio, in una rete tra una cooperativa sociale, una ditta individuale e due società agricole, volta all'esercizio dell'attività agricola mediante la partecipazione attiva di persone svantaggiate e al coordinamento per ottenere migliori condizioni e risultati nei rapporti esterni, ad esempio, mediante la creazione di un centro di vendite unico; e in una rete tra sei cooperative sociali, una cooperativa, due s.r.l. e una società consortile finalizzata a coordinare l'accesso a nuovi mercati, promuovendo marchi collettivi e integrando la propria offerta. Dalle interviste svolte è emerso che la soggettività viene talvolta concepita come un elemento che consente di dare "maggiore visibilità" alla rete, potendosi presentare sul mercato e nel territorio come un soggetto giuridico a sé stante e ben identificato.

Modelli di rete

Alla luce di quanto finora esposto e delle molteplici opzioni a disposizione delle imprese nella strutturazione del contratto di rete, si possono delineare i seguenti "modelli di rete", in ordine di complessità crescente:

1. contratto di rete privo di soggettività (cosiddetto rete-contratto) e senza limitazione di responsabilità patrimoniale, ipotesi che si verifica in tre casi, qualora il contratto di rete sia:
 - a. privo di fondo comune e di organo comune;
 - b. privo di fondo comune e dotato di organo comune;
 - c. con fondo comune e privo di organo comune;
2. contratto di rete privo di soggettività (cosiddetto rete-contratto), con responsabilità patrimoniale limitata, in caso di contratto di rete con fondo e organo comuni, senza iscrizione del contratto presso il Registro delle Imprese ove ha sede la rete;
3. contratto di rete con soggettività (cosiddetto rete-soggetto) e con responsabilità patrimoniale limitata, laddove il contratto di rete sia dotato di fondo e organo comuni e sia iscritto presso il Registro delle Imprese ove ha sede la rete.

³⁸ Cfr. sul punto Agenzia delle Entrate, Circolare n. 20/E del 18.6.2013.

La flessibilità e l'articolazione in diversi modelli giuridici, liberamente modulabili dalle parti sono tra le principali caratteristiche del contratto di rete e tra i principali punti di forza di questa forma giuridica.

Punti di forza e di debolezza del contratto di rete secondo il punto di vista delle cooperative sociali. Nelle interviste condotte le cooperative sociali hanno evidenziato, quali punti di forza del contratto di rete, l'estrema flessibilità dell'istituto e la possibilità di graduarlo, facendo progredire nel tempo la collaborazione, ove ritenuto utile e/o necessario.

Nelle reti con vocazione commerciale, finalizzate all'acquisizione e/o realizzazione di commesse, il contratto di rete è apprezzato in quanto consente alle cooperative sociali di rapportarsi e collaborare con le imprese profit, rivestendo un ruolo paritario e non di mere subappaltatrici, mantenendo dignità e autonomia nella gestione dei lavori.

Tra gli aspetti problematici dello strumento sono stati segnalati la scarsa conoscenza dell'istituto e delle sue potenzialità, anche da parte di organi istituzionali, nonché l'utilizzo poco consolidato del contratto di rete nel contesto della partecipazione a procedure di gara.

Il contratto di rete nelle sue diverse declinazioni si distingue, quindi, anche per le ragioni suddette da altre forme di reti già riconosciute nel nostro ordinamento giuridico. Si distingue, in particolare, dall'Associazione Temporanea di Imprese (ATI) quanto dal consorzio, entrambi modelli giuridici di collaborazione noti e sperimentati nel mondo della cooperazione sociale. Rispetto al primo strumento, il contratto di rete si caratterizza per l'esistenza di un progetto di collaborazione generalmente di più ampio respiro e di maggior stabilità, non limitato all'esecuzione di uno specifico contratto. Sul piano della governance, il contratto di rete consente alle parti contraenti di configurare una struttura di governo più o meno articolata, che può esitare anche nel riconoscimento della soggettività giuridica, mentre l'associazione o raggruppamento temporaneo di imprese tende a limitarsi alla stipula di un contratto di mandato tra la capofila e le altre imprese ed è circoscritto al piano puramente contrattuale.

Rispetto al consorzio, il contratto di rete ha un campo di applicazione più vasto e variegato, posto che la collaborazione non è limitata ad una specifica fase dell'attività economica dei partecipanti e riguarda progetti di natura strategica e non marginale o sussidiaria rispetto al core business delle imprese partecipanti. Ancora, il contratto di rete presenta una struttura di governo modulabile, più o meno articolata, ma tendenzialmente meno pesante. Inoltre, la rete è suscettibile di molteplici articolazioni. Le affinità con il consorzio sono maggiori sotto il profilo degli assetti patrimoniali (grazie anche al rinvio alla disciplina dei consorzi, effettuato dalla norma sul contratto di rete) e della nascita di un nuovo soggetto di diritto, nell'ipotesi del contratto di rete con soggettività.

Contratto di rete vs. consorzio

In un contratto di rete tra 22 cooperative sociali e tre consorzi di cooperative sociali, volto a semplificare e facilitare la gestione dei servizi di inserimento lavorativo, migliorare l'integrazione tra le attività delle retiste e migliorare la qualità dei servizi, si enunciano espressamente le ragioni che hanno spinto a scegliere lo strumento del contratto di rete, piuttosto che il consorzio: "b) le imprese aderiscono ai principi del movimento cooperativo, perseguono tutte finalità di promozione e partecipazione sociale e ritengono che la rete di imprese possa contribuire a migliorare l'integrazione tra le rispettive attività, in modo da accrescere la qualità dei servizi della singola impresa e della rete nel suo insieme. Per questi motivi, la rete non nasce con intenti di mera protezione né per fini meramente organizzativi, differenziandosi in modo funzionale dalla forma e dagli scopi tipici del consorzio".

Misure giuslavoristiche: primi cenni e rinvio

Nell'ambito del contratto di rete la condivisione e lo scambio possono riguardare non solo informazioni, prestazioni e risorse materiali, bensì anche risorse umane. Per semplificare la gestione del personale nei contesti di rete il legislatore ha previsto un'ipotesi "semplificata" di distacco di personale (art. 30, comma 4-ter, D.Lgs. 276/2003), nonché la possibilità di instaurare un unico rapporto di lavoro tra un lavoratore ed una pluralità di datori di lavoro (imprese partecipanti alla rete), cosiddetto codatorialità dei dipendenti (art. 30, comma 4-ter, D.Lgs. 276/2003) (Biasi, 2017; Maio, 2016).

Nei contratti di rete stipulati dalle cooperative sociali tali istituti risultano di particolare interesse per la condivisione sia di personale specializzato che di persone svantaggiate.

Attraverso il distacco, un retista, datore di lavoro titolare del rapporto (distaccante) pone temporaneamente uno o più lavoratori (distaccati) a disposizione di altra impresa della rete (distaccatario) per eseguire una determinata attività. In presenza di un contratto di rete vige una presunzione assoluta di sussistenza dell'interesse al distacco in capo all'impresa distaccante, requisito necessario per la legittimità di tale istituto, accanto alla temporaneità del distacco. Ciò vale a patto che sia stato sottoscritto un contratto di rete valido, che esso sia già operativo quando si attiva il distacco e, soprattutto, che il lavoratore distaccato svolga attività legate alla realizzazione del programma di rete (Zappia, 2017, p. 419). Il distacco è concepito come uno strumento funzionale ad una migliore realizzazione del programma di rete che deve essere esplicitato e condiviso nel testo del contratto e non può limitarsi alla mera condivisione di risorse umane attraverso il distacco.

È comunque opportuno che il contratto preveda al suo interno una specifica disposizione di carattere generale circa l'impiego del distacco per la gestione del personale tra le retiste.

Così si legge nelle premesse di un contratto di rete tra cooperative sociali, volto a facilitare la gestione e migliorare la qualità dei servizi di inserimento lavorativo e a svilupparne di nuovi: "d) le imprese riconoscono il distacco di personale e la codatorialità nelle reti di impresa come strumenti innovativi ed efficaci per la gestione del personale dipendente delle imprese aderenti ad un contratto di rete; tali strumenti - in ottemperanza alle normative vigenti - saranno disciplinati da appositi regolamenti interni alla rete di impresa".

Nel contesto della rete-contratto è stato segnalato come l'uso del distacco plurimo (presso più distaccatari) possa favorire il coordinamento tra i distaccatari in modo più efficiente rispetto ad eventuali distacchi bilaterali coordinati (Cafaggi, Iamiceli, 2020b, p. 3829).

Il distacco, anche attraverso accordi plurilaterali, è menzionato tra le modalità di realizzazione dello scopo comune in un contratto tra due cooperative sociali e un'impresa for-profit, volto a facilitare il rapporto di collaborazione in essere tra le cooperative e l'impresa per l'affidamento di commesse di lavoro nell'ambito di un progetto di inserimento lavorativo: "Le imprese della rete potranno utilizzare il personale delle singole imprese nella gestione delle proprie attività con accordi bilaterali o plurilaterali di distacco o di prestito di personale.

La titolarità del rapporto di lavoro rimane sempre in capo all'impresa distaccante o che presta il personale, sia a livello retributivo, sia a livello contributivo, sia a livello di gestione della privacy e della sicurezza i cui adempimenti rimangono in obbligo all'impresa titolare del rapporto.

Nell'utilizzo del personale la responsabilità dei rapporti con il lavoratore rimane sempre e solo in capo all'impresa titolare del rapporto e non c'è alcuna forma di solidarietà passiva verso il lavoratore fra le imprese che hanno utilizzato il personale".

La codatorialità risulta particolarmente utile nel contesto delle reti-contratto in quanto consente un'imputazione del rapporto di lavoro alla collettività dei partecipanti alla rete. Anche in questo caso, condizioni di ammissibilità dell'istituto sono la stipulazione di un contratto di rete valido, l'effettiva operatività della rete, nonché la definizione nell'ambito del contratto di rete delle regole inerenti alla codatorialità. È stato altresì precisato che dovrà risultare dal contratto la "platea" dei lavoratori che vengono condivisi al fine di collaborare agli obiettivi comuni³⁹. Ad oggi, tuttavia, mancano ancora le indicazioni operative per la gestione previdenziale ed assicurativa del lavoratore condiviso in codatorialità⁴⁰, di fatto limitandone se non impedendone la concreta operatività.

³⁹ Ispettorato Nazionale del Lavoro, Circolare n. 7 del 29.3.2018. Si veda anche la Circolare n. 35/2013 del Mise in cui è stato precisato che "ai fini della verifica dei presupposti di legittimità del distacco, il personale ispettivo si limiterà a verificare l'esistenza di un contratto di rete tra distaccante e distaccatario".

⁴⁰ Nuovi impulsi per dare attuazione all'istituto della codatorialità dovrebbero pervenire dalla nuova norma in materia di contratto di rete di solidarietà: cfr. art. 3, comma 4-septies D.L. n. 5/2009, ove si prevede che "con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, sentiti gli enti competenti per gli aspetti previdenziali e assicurativi connessi al rapporto di lavoro, da emanare entro 60 giorni dalla data di entrata in vigore della presente disposizione, sono

In dottrina è stato evidenziato che si dovrà porre particolare attenzione al collegamento tra il contratto di lavoro, individuale o collettivo, e il contratto di rete, posto che anche quest'ultimo conterrà obblighi inerenti all'organizzazione del lavoro (Cafaggi, Iamiceli, 2020b, pp. 3827-3828). Altrettanto rilevante, in sede di redazione del contratto di rete, è il profilo della governance, dovendo i retisti determinare le modalità di assunzione delle decisioni inerenti all'organizzazione del lavoro e la sede (esempio, organo comune o meno) (Fili, 2015) e potendo decidere se concentrare in capo ad una sola impresa o distribuire tra le retiste il potere di controllo sulla prestazione e il potere disciplinare, nonché i profili di responsabilità delle obbligazioni dei datori (op. loc. cit.).

In un contratto di rete si prevede tra gli obiettivi strategici: "g) condividere le risorse umane e le proprie professionalità a livello operativo, per rispondere in maniera efficace alle richieste dei committenti, ricorrendo anche, sempre secondo le disposizioni del comitato di gestione, al regime della codatorialità;" e tra i compiti e poteri dell'organo comune della rete (comitato di gestione) sono inclusi: "potere direttivo, organizzativo, conformativo, gerarchico, modificativo, di controllo e disciplinare in relazione ai rapporti di lavoro in regime di codatorialità".

Entrambi gli istituti giuslavoristici vanno disciplinati e attuati con cautela, posto che il contratto di rete non può essere utilizzato come strumento per aggirare la disciplina in materia di somministrazione di personale. Sul punto si è espresso in più occasioni l'Ispettorato del lavoro, sollecitando verifiche da parte del personale ispettivo anche sui requisiti dell'interesse al distacco, in particolare in relazione alle ipotesi di lavoratori neoassunti ed immediatamente distaccati presso terzi, e della temporaneità del distacco⁴¹.

In questo quadro pare difficilmente configurabile un contratto di rete il cui scopo comune coincida unicamente con la mera condivisione o utilizzo promiscuo delle risorse umane, ove il contratto sia del tutto scevro da altre finalità.

Questi profili di diritto del lavoro saranno compiutamente trattati nel capitolo terzo, al quale si rinvia per un'analisi più approfondita.

2.3. I contratti di rete tra cooperative sociali: una realtà. Diffusione e caratteristiche

Al 3 giugno 2020 in Italia risultavano stipulati 6.154 contratti di rete. Nell'ambito di questo panorama nazionale si è voluto verificare se e con quali finalità il contratto di rete fosse stato impiegato anche dalle cooperative sociali. A tal fine sono stati selezionati dall'elenco dei contratti di rete registrati presso il Registro delle Imprese al 3 giugno 2020, pubblicato da Infocamere, 34 contratti di rete stipulati da cooperative sociali, al fine di analizzarne il testo contrattuale. La selezione è stata effettuata in ragione della partecipazione di cooperative sociali al contratto e

definite le modalità operative per procedere alle comunicazioni da parte dell'impresa referente individuata dal contratto di rete di cui al comma 4-sexies necessarie a dare attuazione alla codatorialità".

⁴¹ Cfr. Ispettorato Nazionale del Lavoro, Circolare n. 7 del 29.3.2018; Ispettorato Nazionale del Lavoro, nota del 22 giugno 2020, prot. n. 274.

della presenza nell'oggetto del contratto (anche) dell'inserimento lavorativo e/o della formazione di soggetti in condizioni di svantaggio. Sono stati inclusi nella selezione anche quattro contratti che si occupano della gestione ed offerta di servizi nell'area del welfare aziendale e nell'area dei servizi sociali, socio-sanitari e sanitari a favore di persone con disabilità.

Successivamente l'analisi è stata estesa ad altri cinque contratti di rete selezionati in quanto esperienze interessanti e/o sensibili al tema dell'inserimento lavorativo di persone con svantaggio, sebbene tale profilo non sia sempre espressamente menzionato nell'oggetto o negli obiettivi strategici del contratto. L'analisi che segue, pertanto, riguarda un totale di 39 contratti di rete.

Nell'ambito di questo insieme, la maggior parte dei contratti (ben 28) risultano stipulati tra sole cooperative sociali. Quasi tutti questi contratti di rete che coinvolgono esclusivamente cooperative sociali sono privi di soggettività (27 contratti; un solo contratto è dotato di soggettività). Tra i contratti stipulati tra sole cooperative sociali, 24 si occupano espressamente o si propongono di promuovere l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati e quattro operano nell'area welfare e sociale (due nell'area welfare e due nell'area del sociale).

I restanti 11 contratti di rete, invece, costituiscono delle reti "miste", ossia reti tra cooperative sociali ed altre imprese for-profit. Anche in questo caso prevale la forma della rete-contratto, ma in più di un terzo di questi contratti le parti hanno optato per la soggettività giuridica. Nell'ambito delle reti "miste" i contratti che prevedono espressamente l'inserimento lavorativo sono otto.

Dalla selezione di contratti oggetto di analisi emerge che le cooperative sociali tendono a privilegiare la cooperazione con altre cooperative sociali (28 contratti su 39) e nella forma del contratto di rete senza soggettività (34 contratti su 39).

TABELLA 1. CONTRATTI DI RETE PER NATURA DEGLI ADERENTI E SOGGETTIVITÀ GIURIDICA

Soggettività giuridica	CdR senza soggettività	CdR con soggettività	N. contratti (39)
Natura giuridica degli aderenti al CdR			
Contratti di rete tra sole cooperative sociali	27	1	28
- che menzionano espressamente l'inserimento lavorativo e/o la formazione di soggetti svantaggiati nell'oggetto del contratto	23	1	24
- che operano nell'area dei servizi di welfare	2	-	2
- che operano nell'area dei servizi socio-sanitari, servizi alla persona	2	-	2
Contratti di rete "misti"	7	4	11
- che menzionano espressamente l'inserimento lavorativo e/o la formazione di soggetti svantaggiati nell'oggetto del contratto	4	4	8
Totale	34	5	39

Durata, localizzazione e dimensioni delle reti

I contratti analizzati sono relativamente recenti, costituiti prevalentemente negli ultimi due anni (19 contratti) o negli ultimi cinque anni (11 contratti) e tendenzialmente destinati ad avere una lunga durata, pari o superiore ai 10 anni (22 contratti su 39), spesso con possibilità di proroga o rinnovo automatico salvo disdetta. Il contratto di rete è dunque impiegato come strumento per instaurare forme di collaborazione durature e stabili e ciò è in linea con la natura strategica degli

obiettivi da realizzare e del progetto che ne è alla base, soprattutto laddove il tema dell'inserimento lavorativo abbia un ruolo centrale, richiedendo di dare continuità e stabilizzazione ai relativi programmi. Va inoltre considerato che molte delle reti analizzate beneficiano di pregressi rapporti di collaborazione tra le parti contrenti⁴²; in tal caso il contratto di rete rappresenta lo strumento non solo per dare veste giuridica e formalizzare tali relazioni, ma anche e soprattutto per farle crescere (ciò vale in particolar modo per le reti "miste", nelle quali le relazioni pregresse sono espressamente menzionate in 5 casi su 11, mentre nelle reti tra cooperative sociali sono richiamate in soli 4 casi su 28).

TABELLA 2. CONTRATTI DI RETE CHE DICHIARANO RELAZIONI PREGRESSE TRA LE RETISTE

	Relazioni pregresse menzionate nel contratto di rete N. contratti (39)
Reti tra sole cooperative sociali (tot. 28)	4 (su 28 contratti)
Reti "miste" (tot. 11)	5 (su 11 contratti)
Totale	9

Talvolta anche il testo del contratto di rete dà conto della "storia" della rete, indicando nelle premesse le collaborazioni già attivate.

Cfr. il contratto di rete "misto" tra cinque srl, tre cooperative e due cooperative sociali in cui i contraenti premettono: "d) che i soggetti sopra indicati condividono i rispettivi principi statutari collaborando già di fatto, in determinati casi, in alcuni mercati di riferimento su molteplici piani, sia commerciali che strategici; (...) f) che è sempre più necessaria una collaborazione tra le società al fine di migliorare l'efficienza delle risorse e degli interventi sul territorio in quanto le società possiedono professionalità peculiari ed integrabili; (...)".

La maggior parte delle reti include tra tre e nove partecipanti (24 contratti); si privilegiano quindi forme relativamente "allargate" di collaborazione rispetto a reti più esclusive, quali quelle bilaterali, che rappresentano una minoranza (cinque contratti di rete tra sole cooperative sociali ed un solo contratto di rete "misto"). Reti ampie con più di dieci partecipanti sono state identificate in otto casi.

TABELLA 3. CONTRATTI DI RETE PER NATURA GIURIDICA E NUMERO IMPRESE PARTECIPANTI

Numero delle imprese partecipanti	N. contratti tra sole cooperative sociali (28)	N. contratti di rete "misti" (11)	N. contratti di rete (39)
2	5	1	6
$3 \leq x \leq 9$	17	7	24
$10 < x \leq 50$	5	3	8
> 50	-	-	-

⁴² Secondo quanto emerso nelle interviste qualitative condotte e secondo quanto esplicitato nelle premesse del contratto.

La composizione della rete tende comunque ad avere natura selettiva, in ragione della strategicità della collaborazione. Al riguardo rilevano i sistemi di entrata e uscita dalla rete (su cui si veda oltre, sottopar. a p. 90 "Regole di ingresso e uscita"). In questa sede si può già anticipare che la composizione originaria di diversi contratti (quasi un terzo) ha subito delle modifiche nel corso della vita delle reti, con l'uscita volontaria di alcune imprese retiste e/o l'ingresso di nuovi aderenti.

Le reti analizzate operano soprattutto su scala regionale (32 contratti su 39), spesso coinvolgendo imprese con sede nella stessa provincia (14 contratti). Le reti "miste" tra imprese cooperative e imprese for-profit sono più propense a forme di collaborazione non circoscritte all'ambito locale (3 contratti su 11 coinvolgono imprese appartenenti a regioni diverse).

TABELLA 4. CONTRATTI DI RETE PER NATURA GIURIDICA DELLE IMPRESE E AMPIEZZA DELL'AMBITO DI APPLICAZIONE

Numero delle imprese partecipanti	N. contratti tra sole cooperative sociali (28)	N. contratti di rete "misti" (11)	N. di contratti di rete (39)
Stessa provincia	12	2	14
Stessa regione	24	8	32
Regioni diverse	4	3	7

La vicinanza territoriale gioca quindi un ruolo nel facilitare la nascita di reti, soprattutto tra cooperative sociali.

Va, infine, evidenziato che la partecipazione ad una rete talvolta stimola le imprese a sviluppare ulteriori forme di collaborazione. In sei casi, una o più cooperative aderenti ad un contratto di rete risultano partecipare anche ad uno o più contratti di rete.

Oggetto e finalità della collaborazione. Composizione della rete

L'analisi testuale dei contratti di rete, in particolare delle clausole su oggetto, obiettivi strategici e programma di rete, sconta inevitabilmente i limiti derivanti dalla definizione astratta, in sede di redazione contrattuale, di cosa la rete intenda fare. Solo per alcuni contratti di rete (circa i due quinti) è stato possibile approfondire la concreta operatività della rete attraverso interviste qualitative condotte con i rappresentanti della rete e di ciò si renderà conto nel corso di questo e dei successivi paragrafi; l'esame degli altri contratti si basa unicamente su quanto descritto nel testo contrattuale. Va peraltro detto che non sempre le caratteristiche della rete delineate in sede di intervista trovano corrispondenza nel documento contrattuale; la realtà della rete è infatti dinamica e talvolta l'attività svolta nella pratica subisce evoluzioni o scostamenti rispetto a quanto pattuito in origine, anche queste discrepanze saranno opportunamente evidenziate.

Cercando di classificare le finalità perseguite dai contratti oggetto di analisi e le tipologie di approccio, secondo quanto emerge dal testo contrattuale, si possono delineare due modelli di rete, che presentano pressoché uguale diffusione nell'insieme dei contratti analizzati:

- 
- a. reti in cui emergono come preponderanti “finalità formative e di inserimento lavorativo” di persone svantaggiate (20 contratti, pari al 51%)⁴³;
 - b. reti in cui prevalgono “finalità commerciali, produttive e/o strategiche” (19 contratti, pari al 49% dei casi).

Si tratta di modelli identificati sulla base di un criterio di prevalenza rispetto alle finalità perseguite e alle attività svolte dalle reti.

I contratti di rete esaminati si prestano a governare principalmente forme di collaborazione orientate in senso orizzontale, tra imprese che si collocano al medesimo livello della filiera; così è nell'87% dei casi, mentre le reti destinate a svilupparsi in senso verticale rappresentano solo il 13% del totale.

L'analisi che segue è presentata distinguendo tra:

1. i contratti stipulati tra sole cooperative sociali (28 contratti), un sottoinsieme dei quali (4 contratti) afferisce all'area del welfare e del sociale ed è trattato separatamente;
2. i contratti di rete, cosiddetti “misti”, tra cooperative sociali e imprese del mondo profit, (11 contratti).

Contratti stipulati tra sole cooperative sociali

Nei contratti di rete tra sole cooperative sociali prevalgono le reti con preponderanti “finalità formative di inserimento lavorativo” di persone svantaggiate (14 contratti, pari al 58%), mentre i contratti che perseguono in prevalenza “finalità commerciali, produttive e/o strategiche” sono meno della metà (10 contratti, pari al 42% dei casi). In entrambi i casi la collaborazione tende ad assumere un respiro più ampio rispetto al tema dell'inserimento lavorativo.

Le reti con prevalenti finalità formative e di inserimento lavorativo mirano all'accrescimento della capacità competitiva delle imprese aderenti sotto il profilo della gestione comune dei servizi di inclusione sociale, attraverso l'utilizzo delle stesse metodologie e buone pratiche di intervento, aumento della qualità degli stessi grazie all'integrazione tra le imprese retiste, nonché progettazione di servizi innovativi, sviluppo di servizi per il mercato del lavoro e di azioni di supporto all'inserimento lavorativo, incluse azioni formative rivolte agli operatori delle cooperative. Talvolta in questi contratti la rete assume anche l'ulteriore funzione di erogare servizi strumentali alle imprese retiste.

Nella maggior parte dei casi gli obiettivi strategici e il programma di rete includono diverse attività e sono definiti in termini ampi, consentendo alla rete di assumere una configurazione più precisa nel corso della sua operatività.

⁴³ Nel caso dei due contratti di rete nell'area del sociale le finalità prevalenti riguardano l'area dei servizi alla persona o servizi socio-sanitari.



Ad esempio, in un contratto di rete tra due cooperative sociali (alle quali si sono successivamente aggiunte altre cinque cooperative sociali) si prevedono le seguenti finalità: "supportare nell'accesso al mercato del lavoro le persone in situazione di svantaggio (...); garantire alle cooperative aderenti al Progetto, azioni di supporto alla gestione del personale ed in particolare di personale svantaggiato, intercettando tutte le opportunità per favorire occupazione all'interno ed all'esterno delle cooperative stesse; assicurare supporto alle imprese del territorio sui temi riguardanti i Servizi per il lavoro, con un'attenzione particolare per lavoro delle categorie protette (...)" . Queste finalità si traducono poi in un programma che include le seguenti attività: "sviluppo di servizi per il mercato del lavoro funzionali all'inserimento ed al reinserimento lavorativi di persone in situazione di svantaggio e di tutte le persone in cerca di occupazione del territorio (...); sviluppo di servizi a supporto delle imprese del territorio in grado di favorire un approccio maggiormente inclusivo dei lavoratori più deboli; rafforzamento degli scambi, condivisione delle informazioni, miglioramento della conoscenza reciproca, circolazione del know-how posseduto dalle singole organizzazioni; rilevazione e analisi di dati e realizzazione di indagini mirate ad accrescere la conoscenza delle evoluzioni del mercato, con particolare attenzione ai settori che possono offrire nuove opportunità occupazionali (...); sviluppo di studi e analisi di fattibilità relativamente ad iniziative imprenditoriali innovative, che siano caratterizzate da responsabilità etica, solidarietà sociale e compatibilità ambientale; gestione di iniziative e progetti comuni fra le società aderenti sviluppando un progressivo rafforzamento delle collaborazioni e degli scambi; gestione di progetti di ricerca e sviluppo avvalendosi anche di finanziamenti pubblici e privati; collaborazioni con soggetti del mondo for-profit il cui operato sia coerente con i valori sopra indicati, finalizzate all'accrescimento della capacità imprenditoriale della rete di imprese".

Non è escluso che anche nelle reti con prevalenti finalità formative e di inserimento lavorativo il contratto possa contemplare nel programma di rete attività inerenti ai profili di marketing e commercializzazione.

Così ad esempio, quando si contemplano la definizione di linee comuni di marketing, la nomina di un'agenzia comune per le campagne pubblicitarie, la registrazione di un marchio comune, nell'ottica di promuovere e valorizzare i servizi erogati ed individuare nuove opportunità di mercato, senza però che queste attività assumano rilievo centrale (è ciò che avviene in un contratto di rete nato per ottenere la concessione dell'accreditamento dei servizi per il lavoro e in un altro contratto).

Laddove il programma di rete sia ampio e definito in termini generali lo stesso può declinarsi in "sotto-progetti", ai quali possono prendere parte solo alcuni degli aderenti, configurando la rete come "a geometria variabile", a seconda dei sotto-gruppi di aderenti coinvolti nei diversi progetti. Solo due contratti di rete prevedono espressamente questa possibilità.

Ad esempio, in una rete ampia tra più di 20 cooperative sociali e consorzi di cooperative sociali si prevede che "le imprese partecipanti hanno il diritto di: a) partecipare a tutte le iniziative, azioni e progetti comuni realizzati dalla rete; b) beneficiare dei risultati delle attività della rete; c) decidere liberamente se partecipare, di volta in volta, al singolo progetto che verrà presentato dall'organo comune, per ogni progetto essendo comunque necessaria l'adesione di almeno due partecipanti; i non partecipanti ad uno specifico progetto e/o attività non assumeranno alcun obbligo ne patrimoniale né gestionale riguardo tale progetto e/o attività".

Oppure, quale modalità operativa per la realizzazione dello scopo comune si prevede che "ogni impresa potrà stipulare con le altre imprese della rete accordi bilaterali o plurilaterali per la gestione dei propri servizi o per la gestione in comune di servizi o di percorsi abilitativi", inclusi "accordi bilaterali o plurilaterali di distacco o di prestito di personale", per utilizzare il personale delle singole imprese nella gestione delle proprie attività.

Talvolta la rete è concepita come uno strumento programmatico, come luogo di collaborazione e condivisione per lo sviluppo di progetti di business sociale da presentare al settore pubblico e privato anche oltre i confini regionali, ampliando il raggio di azione delle singole imprese retiste in ottica interregionale. In questo caso la collaborazione avviata con il contratto di rete è vista come un primo step di un percorso dinamico suscettibile di ulteriori sviluppi ed evoluzioni.

In soli due casi la rete prevede una collaborazione mirata e circoscritta ad uno specifico progetto, quale ad esempio, la gestione comune di un chiosco per l'inserimento lavorativo di soggetti disabili.

Infine, in alcuni casi (4 su 14) il contratto di rete nasce ed è concepito quale strumento operativo e attuativo rispetto ad un piano strategico definito ad un livello superiore, di "macro-rete", oppure rispetto a più ampi progetti di pubblica utilità frutto di protocolli d'intesa siglati con enti istituzionali ove, ad esempio, il contratto di rete serve per la gestione operativa dei progetti e in particolare per il coordinamento nell'affidamento degli incarichi e dei tirocinanti tra le varie cooperative sociali retiste.

L'idea di una macro-rete che funga da supporto a una molteplicità di progetti in sistemi di coordinamento complessi e multisettoriali è stata talora associata alla scelta della soggettività.

L'unico contratto di rete dotato di soggettività, tra due sole cooperative sociali, è volto a creare un soggetto unitario espressivo della cultura, delle capacità, delle risorse e delle competenze di entrambe le cooperative e dell'intero "sistema" di cooperative sociali, imprese sociali e altri enti non profit, dalle stesse sviluppato, al fine di gestire in comune l'attività di programmazione, direzione generale e monitoraggio di tale sistema, oltre a ideare prodotti e servizi innovativi utili a consolidare le imprese e generare opportunità di occupazione. Quale obiettivo strategico di medio e lungo termine il contratto prevede la costituzione di un'impresa sociale multisettoriale che, tramite l'integrazione delle filiere, riesca a supportare la crescita della qualità sociale, dell'integrazione e della coesione, al fine di accrescere la competitività delle imprese sociali coinvolte e presidiarne il ruolo rispetto a soggetti esterni al territorio.

Ad esempio, una rete tra tre consorzi cooperative sociali e cinque cooperative sociali, tutti operanti nell'agricoltura sociale persegue "l'obiettivo di accrescere la capacità di penetrazione delle aderenti sul mercato nazionale ed internazionale del settore agroalimentare declinato come attività di agricoltura sociale, di consolidare il proprio potere contrattuale o di trattativa, di incrementare la capacità di accesso al credito e di dialogo con i pubblici poteri, nonché di migliorare nel suo complesso l'efficienza del sistema di imprese che partecipano direttamente o indirettamente alla rete". Tale "scopo comune è perseguito attraverso azioni di marketing e comunicazione, attraverso la realizzazione di un marchio ombrello che promuova e certifichi i prodotti, attraverso l'inserimento del contratto di rete nelle filiere ed attraverso la stipula di partenariati e collaborazioni volte all'acquisizione di risorse strategiche e competenze tecniche, attraverso la ricerca di canali e fonti di finanziamento delle attività".

In un altro contratto tra una cooperativa sociale di tipo B) e una cooperativa di produzione e lavoro sono enunciati i seguenti obiettivi strategici: "a) migliorare la capacità innovativa e la competitività sul mercato delle imprese aderenti alla rete; b) migliorare e accrescere la propria presenza sul mercato; accedere a nuovi mercati; migliorare la competitività dei singoli aderenti; c) favorire il reciproco riposizionamento strategico e l'accesso ai mercati; d) perseguire la sostenibilità delle strutture organizzative in termini di efficacia ed efficienza; e) promuovere l'inserimento delle persone in difficoltà integrandone l'attività con gli altri lavoratori".

Per il raggiungimento di questi obiettivi il programma di rete prevede lo svolgimento delle seguenti attività: "esercitare in comune un'attività di erogazione di servizi corrispondenti, complementari o strumentali a quelli esercitati dagli aderenti; partecipare in proprio e/o per conto degli aderenti a gare anche pubbliche per la fornitura di servizi da eseguire in capo agli aderenti; coordinare l'attività imprenditoriale di ciascun aderente in modo da presentarsi sul mercato in modo unitario e migliorare l'efficienza interna degli aderenti; svolgere attività di studio e ricerca al fine di migliorare i processi produttivi; svolgere attività di promozione commerciale, marketing e di pubblicità; caratterizzare i propri prodotti e servizi sulla base di uno standard qualitativo comune; esercitare in comune un'attività di erogazione di servizi strumentali alle rispettive imprese aderenti, condividendo la strumentazione tecnica e altre strutture operative, nonché la gestione amministrativa; coordinare un sistema di acquisti in ambiti di interesse comune; coordinare le modalità di accesso a nuovi mercati, promuovendo marchi collettivi o integrando la propria offerta secondo modalità che favoriscano la presentazione di nuove opportunità commerciali la stabilizzazione delle relazioni già in essere; collaborare nella produzione di beni o servizi innovativi, vincolando l'intera (o parte della) filiera produttiva a rispettare determinati standard di produzione; razionalizzare l'utilizzo di risorse umane nell'ambito dell'esecuzione degli appalti assunti dagli aderenti anche attraverso distacchi temporanei; promuovere l'inserimento lavorativo dei soci lavoratori delle cooperative di solidarietà sociale integrandolo con l'apporto lavorativo dei soci lavoratori delle altre cooperative della rete; condividere strategie e politiche del personale degli aderenti; pianificare e gestire la formazione professionale; (...)".

Tutte le reti con prevalenti finalità formative e di inserimento lavorativo tra sole cooperative sociali si sviluppano in senso orizzontale. Anche laddove i nodi della rete ricoprono ruoli differenziati (in un contratto), non emerge una dinamica di filiera caratterizzata da verticalità.

I contratti di rete tra sole cooperative sociali in cui prevalgono finalità commerciali, produttive e/o strategiche (10 contratti) si caratterizzano per essere maggiormente vocati al mercato. Anche

in questi contratti si predilige una formulazione ampia di obiettivi strategici e programma di rete. Nella maggior parte dei casi la rete persegue finalità commerciali ed è utilizzata per accedere al mercato, aprendo nuovi canali di sbocco o rafforzando i canali già esistenti, presentandosi sul mercato in forma unitaria, ad esempio attraverso un'offerta aggregata di servizi funzionali all'attività di inclusione sociale di soggetti svantaggiati nella forma del *co-branding* oppure mediante un marchio "ombrello" che promuova e certifichi i prodotti offerti, accanto ad azioni comuni di marketing e comunicazione, allo sviluppo di prodotti e servizi innovativi e/o al potenziamento della qualità dei prodotti.

Il 30% di questi contratti coinvolge (anche) cooperative sociali operanti nel settore dell'agricoltura sociale.

Nel 30% dei contratti maggiormente vocati al mercato l'integrazione di competenze riguarda la filiera produttiva.

Un contratto, ad esempio, che ha quale specifico oggetto la partecipazione alle gare d'appalto utili all'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati, è diretto a creare una filiera di servizi di prossimità a km zero, un altro a collaborare nell'esercizio dell'attività di trasporto e nella fornitura di servizi collegati o ulteriori e diversi, ampliando i bacini di utenza potenziale degli aderenti, per fornire un'offerta commerciale di servizi integrati più funzionale alle esigenze dei fruitori e delle comunità territoriali interessate. Ancora, un altro contratto di rete mira a creare una piattaforma di scambi produttivi nel manifatturiero, attraverso l'acquisizione di commesse da distribuire tra le imprese retiste al fine di strutturare una rete produttiva di economia sociale capace di confrontarsi sul mercato e di offrire direttamente o in regime di subappalto ulteriori servizi alla Pubblica Amministrazione e ad enti pubblici e imprese private.

Al fine di accrescere la capacità di penetrazione sul mercato, spesso in queste reti i contraenti si impegnano non solo a realizzare in comune progetti innovativi o servizi anche integrati, ma anche a condividere attrezzature, impianti, tecnologie, risorse umane e know-how, anche costituendo centrali d'acquisto comuni, per realizzare economie di scala.

Talvolta queste reti si configurano anche come produttrici di servizi strumentali per gli aderenti (esempio, consulenza, marketing, pubblicità, ecc.).

Con specifico riferimento al tema dell'inserimento lavorativo, alcuni programmi di rete contengono previsioni più dettagliate.

In un contratto i retisti si propongono di stipulare accordi, mirati all'accrescimento della capacità di assorbimento di persone svantaggiate presso i propri siti produttivi, con i servizi sociali inviati (per gli ingressi) e con le imprese for-profit (per la stabilizzazione lavorativa), oltre ad accrescere la qualità di produzione, trasformazione e vendita di prodotti alimentari da agricoltura sociale. Un'altra rete mira a costituire un "laboratorio ortoflorovivaistico che si presti alla realizzazione di tirocini extracurricolari (formativi, di orientamento, di inserimento e reinserimento lavorativo) e d'inclusione sociale (TIS)", offrire una gamma di mansioni che consenta di rendere più efficaci gli abbinamenti fra profili e postazioni lavorative, offrire consulenza ad aziende profit per l'inserimento di soggetti che hanno concluso il percorso di inserimento e creare un osservatorio per monitorare l'andamento di domanda/offerta di lavoro sul territorio. In un altro caso, la rete è intesa come strumento per l'integrazione socio-lavorativa per la gestione di budget salute, budget di progetto e per l'eventuale realizzazione di collaborazioni volte alla contrattazione e gestione operativa di convenzioni ex art. 14 D.Lgs. 276/2003.v.

Metà dei contratti tra sole cooperative sociali con finalità commerciali, produttive e/o strategiche prevede che il programma di rete possa articolarsi in sotto-progetti, anche finalizzati alla partecipazione a bandi e gare. Un contratto contiene una disciplina molto dettagliata circa le modalità di predisposizione ed elaborazione dei progetti, stabilendo che ciascun aderente possa assumere l'iniziativa, predisponendo una bozza di progetto da sottoporre agli altri aderenti per eventuali loro osservazioni, e che il progetto definitivo debba essere stabilito con il coinvolgimento necessario dell'organo comune della rete, il quale delibera in merito ai progetti da realizzare o alla partecipazione a bandi e gare pubbliche secondo "parametri oggettivi di valutazione" quali: "1) inerenza del progetto o del bando per cui si propone di concorrere con l'attività della rete; 2) grado di soddisfazione potenziale delle esigenze del cliente; 3) realizzabilità del progetto, tempi e modi di esecuzione, analisi di costi e benefici".

Un esempio di clausola relativa all'operatività della rete per singoli progetti relativa ad una rete tra sei cooperative sociali volta a creare una piattaforma di scambi produttivi nell'ambito del manifatturiero, è la seguente: "Il programma di rete (...) si declina, in sintesi, nelle seguenti attività, da effettuarsi, di regola, per singoli e definiti progetti organici e in conformità ai termini e alle condizioni (inclusi gli impegni di contribuzione) che saranno di volta in volta concordati per iscritto tra le parti in relazione a ciascuna delle fasi di seguito indicate (...). Salvo diversa specificazione da effettuarsi in forma scritta prima dell'inizio di ogni singolo progetto organico, ciascuna Parte potrà partecipare a tutti i progetti organici, con impegno pari a quello di ciascuna delle altre compatibilmente alla dimensione dell'opportunità e/o alle capacità e disponibilità della parte stessa".

Lo stesso contratto prosegue stabilendo che "ogni membro della rete potrà condividere con altri membri della rete l'operatività di propri contratti di vendita, mantenendo la titolarità e gli obblighi dello stesso nei confronti del cliente. La rete mantiene il ruolo di spazio di condivisione produttiva normando ogni attività con un "sub-contratto" specifico che evidenzia: il titolare della vendita e del sub-contratto; i membri coinvolti nella condivisione; i ruoli di ciascun membro nel processo produttivo; le regole dell'attività da svolgere; i valori economici e le tempistiche dei pagamenti".

La maggior parte delle reti orientate al mercato si sviluppa in senso orizzontale (sette contratti).

Tuttavia, in questo contesto, diversamente da quanto emerso nel caso delle reti con prevalenti finalità formative e di inserimento lavorativo, si riscontrano anche reti con struttura verticale (tre contratti) o che in prospettiva potranno assumere struttura verticale (due contratti). Il primo caso riguarda un contratto tra quattro cooperative sociali in cui la dinamica verticale tipica della filiera è esplicitata nell'oggetto del contratto tra le funzioni perseguite dalla rete ove si prospetta la "creazione di una filiera di servizi di prossimità a km. zero finalizzati all'inserimento lavorativo di soggetti socialmente svantaggiati". La seconda situazione si verifica, ad esempio, in una rete tra sei cooperative sociali che presenta una configurazione orizzontale, ma il contratto contempla anche la "costituzione di filiere produttive che coinvolgano almeno due soggetti della rete al fine di ingegnerizzare la produzione di lavorazioni finite o semilavorazioni nella logica di una produzione artigianale/industriale diffusa ed efficiente". In altri contratti l'effettiva o potenziale dimensione verticale è emersa o è stata confermata in sede di intervista mancando nel contratto riferimenti espliciti in tal senso⁴⁴.

TABELLA 5. CONTRATTI DI RETE TRA SOLE COOPERATIVE SOCIALI PER STRUTTURA DELLA FILIERA E FINALITÀ

Struttura della filiera e delle reti	Reti orizzontali	Reti verticali	Reti "potenzialmente" verticali
Prevalenti finalità perseguite			
Prevalenti finalità formative e di inserimento lavorativo (14 contratti)	14	-	-
Prevalenti finalità commerciali, produttive e/o strategiche (10 contratti)	6	3	1

Dall'analisi fin qui svolta sull'oggetto e le finalità delle reti, si evince che in quasi tutti i contratti tra sole cooperative sociali l'"esercizio in comune" di alcune attività si combina con la dimensione dello "scambio". Diversi contratti prevedono espressamente lo scambio di informazioni e know-how (13 contratti su 24), di risorse tecniche (9 contratti) e di risorse umane (8 contratti), richiamando a tal fine alcuni istituti di diritto del lavoro (richiamati in 10 contratti su 24).

Più di un terzo dei contratti tra sole cooperative sociali (9 su 24) prevede espressamente, tra le attività oggetto del programma di rete, la partecipazione congiunta a gare pubbliche e/o private; un numero inferiore di contratti (6 su 24) contempla l'attivazione di collaborazioni o convenzioni con enti pubblici o pubbliche amministrazioni. In entrambi i casi tali attività sono presenti più frequentemente nei contratti di rete vocati al mercato (con finalità commerciali, produttive e/o strategiche).

Un terzo dei contratti configura espressamente la rete come "a geometria variabile", prevedendo la possibilità che ad alcuni progetti partecipino solo alcuni degli aderenti alla rete.

⁴⁴ Per quanto riguarda le reti con struttura verticale, ad esempio, in una rete tra un consorzio in forma di cooperativa sociale e cinque cooperative sociali che erogano servizi a terzi in particolare nell'area del recupero e valorizzazione risorse, energie rinnovabili, edilizia sostenibile, il contratto si limita a prevedere l'integrazione di specializzazioni e qualificazioni tra gli aderenti e la razionalizzazione delle duplicazioni di attività e di servizi strumentali, ma in sede di intervista è stata confermata l'offerta di servizi già in filiera; ancora, l'intervista di una rete tra tre cooperative sociali ed una quarta cooperativa sociale gemmata dalle prime tre ha chiarito che mediante il contratto di rete si è creata una filiera di servizi che vanno dal laboratorio ergoterapico, al tirocinio, ai primi rapporti di lavoro, alla residenzialità leggera, all'affitto calmierato in housing. In occasione dell'intervista di un'altra rete tra tre cooperative sociali, operante nell'area dell'agricoltura sociale, attualmente di tipo orizzontale, è emersa l'intenzione di creare una filiera produttiva incentrata sull'agricoltura biologica, anche grazie al supporto di un bando volto a favorire la creazione di reti.

Anche in questo caso, una simile articolazione del programma di rete ricorre maggiormente nei contratti a vocazione commerciale, produttiva e/o strategica.

Infine, alcuni contratti di rete tra sole cooperative sociali sono "reti di reti", ossia ad essi partecipano quali aderenti altre reti tra cooperative sociali, per lo più nella forma di consorzio società cooperativa sociale (esempio, una rete di agricoltura sociale a cui partecipano tre consorzi), che spesso sono promotrici dello stesso contratto di rete (come nel caso di un consorzio che "promuove tra le cooperative proprie associate la costituzione di un contratto di rete per ogni singola area di intervento").

Contratti tra sole cooperative sociali afferenti all'area del welfare e del sociale

Un sottoinsieme dei contratti di rete tra sole cooperative sociali (quattro contratti) si distingue dagli altri per una connotazione funzionale specifica.

Questi contratti di rete si polarizzano sui due modelli. Due contratti di rete tra sole cooperative sociali emergono nell'area del welfare aziendale e mirano a sviluppare offerte integrate di servizi di welfare rivolti ad aziende e privati, attraverso l'impiego di strategie commerciali comuni e/o l'uso di marchi comuni; dunque si caratterizzano per prevalenti finalità commerciali.

Altri due contratti di rete tra cooperative sociali emergono nell'area dei servizi sociali e sono finalizzati alla collaborazione e realizzazione in comune di servizi alla persona nell'area della disabilità, puntando all'innalzamento della qualità dei servizi erogati.

Questi contratti prevedono tutti, accanto all'esercizio in comune, anche lo scambio di informazioni e in un solo caso lo scambio di risorse tecniche. Nessun contratto, invece, contempla la condivisione e lo scambio di risorse umane.

Contratti di rete, cosiddetti "misti", tra cooperative sociali e imprese del mondo profit

Le imprese for-profit che partecipano ai contratti di rete con le cooperative sociali (cosiddette reti "miste"), generalmente, svolgono attività in ambiti diversi da quelli delle cooperative (salvo un caso in cui tutte le imprese della rete operano nel medesimo settore occupandosi di fornire servizi alle persone svantaggiate e contribuire allo sviluppo del sistema socio-economico, ove l'impresa for-profit fornisce servizi di consulenza nell'ambito delle politiche sociali; ed un altro caso in cui tutte le retiste operano nel settore dell'igiene urbana).

In quasi la metà dei casi la collaborazione con il mondo profit affonda le sue radici in relazioni pregresse, in particolare con imprese già attente e sensibili alle tematiche sociali, espressamente menzionate nel contratto. In altri casi le interviste condotte hanno evidenziato che la collaborazione si fonda sull'integrazione di risorse e competenze complementari (esempio, rete tra una cooperativa sociale e un'impresa specializzata nella gestione di strutture ricettive, finalizzata alla gestione in comune di un punto ristoro), anche al fine di consentire alle cooperative di ricoprire un ruolo paritario rispetto al soggetto profit (esempio, rete tra diverse cooperative sociali che si occupano di igiene urbana, un consorzio in forma di cooperativa sociale di cui tutte sono consorziate, una cooperativa e una grande azienda profit specializzata nel settore dei rifiuti, finalizzato a sviluppare iniziative commerciali congiunte, acquisire commesse e partecipare ad appalti).



La maggior parte di questi contratti (7 contratti su 11, pari al 64%) configura reti con finalità prevalentemente commerciali, produttive e/o strategiche, con un'attenzione particolare al profilo della commercializzazione, attraverso offerte integrate di servizi o sviluppo di iniziative commerciali congiunte, e una presenza più circoscritta di forme di collaborazione che riguardano le filiere per la produzione (due contratti, uno relativo al settore turismo e attività ricettive e l'altro nel campo dell'agricoltura sociale e biologica) e l'acquisizione di commesse (una rete operante nell'area igiene urbana).

Nel contesto delle reti "miste", i contratti di rete con prevalenti finalità formative e di inserimento lavorativo sono invece una minoranza (4 contratti, pari al 36%).

Più di un terzo delle reti miste operano nel settore dell'agricoltura e vedono la collaborazione delle cooperative sociali con imprese agricole. Tali reti sono finalizzate a potenziare l'attività agricola e, in un paio di casi, quella agrituristica, (anche) mediante l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati. L'inserimento lavorativo assume un rilievo centrale in tre reti su quattro, ma non è l'obiettivo esclusivo della collaborazione. Il coordinamento tra le imprese della rete mira, altresì, ad ottenere migliori condizioni e risultati nei rapporti esterni alla rete, ad esempio, attraverso la creazione di un centro di vendite unico o il coordinamento del processo di controllo qualità o la definizione di una politica dei prezzi oppure a migliorare la qualità della produzione agricola o a creare una filiera produttiva di agricoltura biologica e sociale. Si tratta quindi, in prevalenza (tre contratti su quattro), di reti vocate al mercato con finalità commerciali o produttive.

Nelle reti con prevalenti finalità formative e di inserimento lavorativo le cooperative sociali tendono a collaborare con imprese for-profit operanti in settori molto diversi. Tra gli obiettivi strategici perseguiti da queste reti emergono il miglioramento della capacità competitiva nella gestione dei servizi sociali con particolare riferimento a percorsi abilitativi per persone svantaggiate (rete in cui le cooperative sociali collaborano con un'impresa che si occupa di lavorazione della plastica ed una di progettazione e produzione strumentazione topografica), l'accrescimento della qualità dei servizi resi, attraverso l'utilizzo di standard comuni, e la realizzazione di economie di scala nella gestione comune di alcune attività (rete che vede la cooperazione di un'impresa che offre servizi a persone svantaggiate e consulenza, ambito affine a quello delle altre cooperative sociali retiste), l'accrescimento delle capacità di sviluppare innovazione nell'economia sociale operando in maniera integrata per favorire l'inserimento lavorativo, abitativo e sociale (rete nella quale collaborano un'impresa di ricerca e consulenza economica ed una che si occupa di formazione), il potenziamento delle attività agricole e agrituristiche, socio-educative e culturali con cui realizzare l'inserimento lavorativo e l'attivazione di sinergie in ambiti attigui (esempio, nel settore delle biomasse in cui opera l'impresa profit).

In questo contesto una rete si distingue rispetto alle altre perché si tratta di una macro-rete su scala nazionale e con funzioni trasversali (di indirizzo, progettazione, formazione, advocacy, financing), volta a promuovere un nuovo modello di welfare di comunità generativo.



La rete si configura come un “incubatore di progettazione”, in cui si favorisce lo scambio di conoscenze, competenze, esperienze, ma anche di beni, risorse e dipendenti, e si ripropaga nei territori attraverso l’operato dei retisti. Questi ultimi infatti, a livello locale, sviluppano forme di collaborazione realizzando modelli di welfare di cui la rete è promotrice, in forme anche molto diverse tra loro e coinvolgendo attori diversi. Tra gli obiettivi ampi e ambiziosi di questa rete si indicano i seguenti: “divenire una rete di stakeholders organizzata e riconoscibile dai terzi e dalle amministrazioni pubbliche, a livello nazionale ed europeo, in grado di negoziare, partecipare alle scelte, proporre nuovi e alternativi paradigmi socio-economici”, promuovere ulteriori contratti di rete con finalità analoghe e creare una “Borsa delle abilità sociali, delle conoscenze e delle capacitazioni”, attraverso la quale le organizzazioni della rete potranno scambiarsi con forme di baratto o di pagamento stabilite da una contrattualizzazione specifica e da un prezzario condiviso, competenze, abilità, capacità, conoscenze.

La composizione mista di queste reti non sembra favorire l’operatività della rete per sottogruppi di partecipanti, attraverso la definizione nel corso della vita della rete di progetti, ai quali i retisti possano di volta in volta decidere se partecipare o meno. Solo due contratti prevedono espressamente questa possibilità.

È il caso, ad esempio, di una rete tra una cooperativa sociale, due società agricole e un’impresa individuale con prevalenti finalità commerciali, che prevede un programma di rete ampio, consistente “nello svolgimento in comune tra le imprese aderenti, delle seguenti attività: a) lo svolgimento, in tutte le sue forme ed in tutte le sue modalità delle attività agricole e connesse di cui all’art. 2135 del Codice Civile; b) il supporto imprenditoriale e lavorativo di qualsiasi tipo ed in qualsiasi forma alle attività agricole di cui all’art. 2135 del Codice Civile; c) la trasformazione, lavorazione e commercio dei prodotti delle attività agricole di cui all’art. 2135 del Codice Civile; d) la gestione di enti di istruzione di qualsiasi tipo e di qualsiasi grado; e) il coinvolgimento attivo di fasce deboli della popolazione attraverso l’inserimento sociale nelle attività imprenditoriali di cui sopra e l’inserimento lavorativo per persone svantaggiate”.

Il contratto contiene poi una specifica clausola sulla presentazione ed approvazione dei progetti da finanziare: “V) L’approvazione di un progetto avviene a maggioranza semplice dei presenti all’Assemblea, computati per teste. VI) L’approvazione di un progetto non obbliga tutti coloro che lo hanno approvato ad aderirvi anche economicamente, se ritengono che il progetto non sia utile alla propria attività”.

I contratti vocati al mercato più frequentemente degli altri prevedono espressamente nel programma di rete l’attivazione di collaborazioni/convenzioni con enti pubblici e/o pubbliche amministrazioni (tre contratti, di cui due vocati al mercato) e ancora più spesso la partecipazione a gare e appalti pubblici e/o privati (cinque contratti, di cui quattro vocati al mercato).

Sebbene anche tra le reti miste prevalga la collaborazione in senso orizzontale, va segnalato che più di un terzo dei contratti analizzati includono cooperative e imprese profit che si collocano in stadi diversi della filiera (cosiddette “reti verticali”).

Ciò si verifica in due contratti di rete con finalità formative ed occupazionali, ove la rete nasce per facilitare il rapporto di collaborazione tra le cooperative e le imprese profit con specifico riferimento all'affidamento di commesse di lavoro nell'ambito di un progetto di inserimento lavorativo, fino a realizzare tramite la rete l'intera filiera di servizi connessi all'inserimento lavorativo, quali la formazione, l'orientamento, la profilazione delle competenze.

Vi sono poi due contratti di rete vocati al mercato che intendono coordinare la produzione di beni o servizi secondo una logica di filiera ed un contratto, sempre con vocazione commerciale, che presenta configurazione orizzontale, ma contempla nel programma di rete la costruzione di una o più filiere per l'offerta di prodotti, servizi e progetti.

TABELLA 6. CONTRATTI DI RETE MISTI PER STRUTTURA DELLE RETI E FINALITÀ PERSEGUITE

Struttura della filiera e delle reti	Reti orizzontali	Reti verticali	Reti "potenzialmente" verticali
Prevalenti finalità perseguite			
Prevalenti finalità formative e di inserimento lavorativo (4 contratti)	2	2	-
Prevalenti finalità commerciali, produttive e/o strategiche (7 contratti)	4	2	1

Il rapporto di collaborazione prevede nella maggior parte dei contratti di rete "misti" lo scambio di informazioni e/o conoscenze tra i membri della rete (8 contratti su 11) e in più della metà dei casi lo scambio di risorse umane (sei contratti), anche attraverso l'impiego di misure giuslavoristiche (quattro contratti). È meno frequente lo scambio di risorse tecniche o attrezzature (quattro contratti).

Infine, i contratti misti denotano una maggior propensione verso la richiesta di riconoscimento della soggettività giuridica, rispetto ai contratti tra sole cooperative sociali. Ciò avviene in più di un terzo dei contratti misti e in prevalenza nelle reti con vocazione commerciale (tre contratti dei quattro con soggettività).

Distacco, codatorialità e assunzione congiunta di lavoratori

Gli istituti di diritto del lavoro, distacco, codatorialità e/o assunzione congiunta di lavoratori, sono espressamente richiamati in 16 contratti di rete, quali meccanismi per facilitare la realizzazione dell'oggetto del contratto e degli obiettivi strategici della rete.

In particolare, ciò vale in più della metà delle reti miste e nel 36% delle reti tra sole cooperative sociali (i contratti di rete esaminati nell'area del welfare e del sociale non prevedono espressamente l'impiego di tali istituti).

Prevale nettamente il riferimento all'utilizzo del distacco (presente in 14 contratti), mentre la codatorialità è contemplata in nove contratti (sei contratti tra sole cooperative sociali e tre reti "miste") e solo un contratto di rete "misto" menziona l'assunzione congiunta.

Generalmente i contratti di rete richiamano tali istituti nei primi articoli dedicati all'enunciazione degli obiettivi ed attività della rete, alle modalità di realizzazione dello scopo comune o al programma di rete. La disciplina compiuta di questi istituti è di regola contenuta in separati regolamenti interni (tre contratti di rete vi rinviano espressamente).

Solo quattro contratti di rete regolamentano nel dettaglio in uno o più articoli l'operatività dei rapporti di lavoro in regime di codatorialità (in tre contratti su quattro) e in regime di distacco (due contratti su quattro). Un contratto di rete si limita a prevederlo tra i poteri e compiti dell'organo comune.

La condivisione delle risorse umane e del personale è contemplata nei contratti analizzati non come fine a se stessa, bensì come strumento, come modalità operativa della rete utile per consentire di utilizzare in modo congiunto le professionalità all'interno della rete, realizzare meccanismi di formazione dei dipendenti interna alla rete, diversificare e arricchire i percorsi abilitativi per i soggetti svantaggiati, nell'ottica di favorire la crescita competitiva e qualitativa delle cooperative sociali nella gestione dei servizi sociali. In un paio di contratti tra sole cooperative sociali e in un contratto di rete "misto" la messa in comune del personale si prefigge come obiettivo anche "la salvaguardia dei posti di lavoro, come valore sociale della rete di imprese", in ciò, quasi anticipando gli intenti del legislatore che hanno portato all'introduzione della nuova fattispecie tipica di contratto di rete, il contratto di rete con causale di solidarietà (v. sottopar. a p. 53 "Le reti, il contratto di rete e l'evoluzione del quadro normativo").

Governance delle reti

Come illustrato sopra, la struttura organizzativa della rete assume un ruolo assai rilevante nel disegno del contratto di rete. Da questa dipendono infatti l'allocazione dei poteri decisionali all'interno della rete e i sistemi di controllo e responsabilità. Sistemi di decisione più accentrati, pur bilanciati da meccanismi di controllo e regole di responsabilità correlate ai poteri, possono essere preferiti in reti ampie o in quelle in cui i rapporti pregressi consentano di fare affidamento su una leadership ampiamente riconosciuta nella comunità dei retisti. Viceversa, specie se la rete ha dimensioni più contenute o deve comunque ancora sviluppare una sua identità e sperimentare meccanismi cooperativi solidi, le parti possono preferire una governance con poteri diffusi e livelli elevati di partecipazione alle decisioni.

L'esame dei contratti selezionati consente di osservare che le decisioni strategiche (esempio, inerenti all'ingresso di nuovi aderenti, alla programmazione e rendicontazione, alla nomina di componenti dell'organo comune, alla modificazione del contratto) sono assunte collegialmente dagli aderenti alla rete.

In quasi la metà dei casi analizzati gli aderenti decidono secondo metodo collegiale riunendosi formalmente in un'assemblea (17 casi su 39).

TABELLA 7. CONTRATTI DI RETE ANALIZZATI PER PRESENZA DI ORGANISMI DI GOVERNANCE

Istituzione di organi	N. contratti (tot. 39)
Contratti di rete SENZA organo comune	3
Contratti di rete SENZA organo comune, ma che ne prevedono la futura possibile istituzione	1
Contratti di rete CON organo comune	35
Contratti di rete che, nel definire le regole di decisione degli aderenti, istituiscono, al di fuori dell'organo comune, una cosiddetta Assemblea dei partecipanti	17

Quasi tutti i contratti di rete prevedono l'istituzione di un organo comune per l'esecuzione del contratto (in un caso si prevede la possibilità di istituire l'organo comune, con decisione unanime dei partecipanti, e se ne disciplinano composizione e regole di operatività).

Nella grande maggioranza dei casi si tratta di un organo collegiale (29 contratti) composto da persone fisiche. In particolare, in 17 contratti l'organo comune collegiale è composto da tutti gli aderenti o loro rappresentanti (cosiddetto "organo collegiale onnicomprensivo"); in quattro contratti è onnicomprensivo entro una certa soglia numerica di aderenti oltre la quale diviene un organo pluripersonale non onnicomprensivo (cosiddetto "organo onnicomprensivo con soglia")⁴⁵; in otto contratti l'organo comune è pluripersonale con numero di componenti inferiore al numero dei partecipanti alla rete; infine, sette contratti prevedono un organo comune "monocratico", ossia composto da una sola persona. In soli due casi si ammette espressamente la partecipazione nell'organo comune di soggetti esterni alla rete.

TABELLA 8. CONTRATTI DI RETE PER TIPOLOGIA DI ORGANO E NATURA GIURIDICA DELLE RETISTE

Tipologia di organo comune	Reti "pure" tra sole coop sociali (28)	Reti "miste" (11)	N. contratti (tot. 36*)
Monocratico	4	3	7
Collegiale/Pluripersonale	21	8	29
- onnicomprensivo degli aderenti	14	3	17
- onnicomprensivo con soglia	3	1	4
- composto da un numero fisso di membri inferiore al numero degli aderenti originari	4	4	8

* Nell'analisi è incluso anche il contratto di rete che prevede la futura possibile istituzione dell'organo comune, disciplinandone già la composizione.

Nell'ambito delle reti tra sole cooperative sociali, si predilige una governance diffusa attraverso organi comuni onnicomprensivi, eventualmente con soglia (17 contratti su 28). Ciò vale nelle reti con preponderanti finalità formative e di inserimento lavorativo ed ancor di più nelle reti con prevalente vocazione commerciale (tali tipologie di organo comune si riscontrano rispettivamente nel 50% e nel 67% dei casi). La struttura verticale o l'eventuale futura

⁴⁵ In un contratto tra sole cooperative sociali operante nella filiera produttiva, invece, si prevede un organo comune collegiale onnicomprensivo e, qualora i membri della rete superino il numero di 10, l'organo comune onnicomprensivo potrà nominare un esecutivo di 3 o 5 membri.



configurazione verticale della rete non fanno propendere per forme di governance con una delega maggiore di poteri, segno che il progetto di collaborazione è ispirato ad una maggior condivisione democratica e/o che la leadership tende ad essere diffusa anche in queste reti (questo, ad esempio, è il caso di un contratto di rete con prevalente vocazione commerciale e finalizzato, secondo quanto chiarito nel corso di un'intervista, a realizzare una filiera di servizi tra tre cooperative sociali, una con ruolo di leadership sul piano economico, un'altra sul fronte del rapporto con il territorio e la terza in ambito progettuale).

L'unico contratto di rete dotato di soggettività si caratterizza per una maggiore articolazione sul piano della governance, essendo dotato di assemblea, organo comune (onnicomprensivo con soglia) e di un direttore coordinatore della rete che, quale *primus inter pares*, supervisiona le attività della rete e raccorda il funzionamento della rete con le strutture tecnico-direzionali dei nodi della rete. Alcuni contratti di rete senza soggettività tra cooperative sociali prevedono la nomina da parte di ciascun aderente di un responsabile di progetto o di un referente che interagisca con l'organo comune nelle azioni di supervisione e controllo circa lo stato di avanzamento degli obiettivi della rete.

In un contratto di rete tra sole cooperative sociali nell'area del welfare aziendale con prevalente vocazione commerciale si attribuisce ad una delle retiste un ruolo di coordinamento tecnico-commerciale e di gestione operativa e amministrativa, eventualmente anche del fondo cassa ove istituito.

Le reti miste, composte da cooperative sociali e altre imprese for-profit, generalmente presentano una governance più strutturata, prevedendo sempre l'istituzione dell'organo comune e spesso anche l'Assemblea degli aderenti alla rete (7 casi su 11). Si privilegiano forme di governo tendenzialmente più accentrate e gerarchiche, optando per l'organo comune monocratico o collegiale, ma composto solo da una parte degli aderenti alla rete (7 casi su 11). Questa soluzione è più frequente nelle reti con prevalente vocazione di mercato (ricorre in oltre il 70% dei casi), piuttosto che in quelle con preponderanti finalità formative o di inserimento lavorativo (presente nel 50% dei casi). La maggior delega di poteri è ampiamente utilizzata nelle reti orizzontali più che in quelle verticali. Inoltre, in un contratto si esclude espressamente la partecipazione nell'organo comune di soggetti esterni alla rete.

Un contratto di rete con finalità formative e di inserimento lavorativo prevede la possibile istituzione di un comitato scientifico composto da un soggetto per impresa con funzioni di pianificazione, strategia e indirizzo, nonché l'istituzione dei "progettisti del contratto", due persone che lavorano part-time per azienda, destinate a portare avanti le azioni del programma e le attività operative necessarie per perseguire gli atti di indirizzo di comitati scientifici e consultivi.

Profili patrimoniali. Fondo comune e tipologia di conferimenti

L'analisi inerente ai profili patrimoniali consente di verificare se e in che misura i retisti abbiano ritenuto di accompagnare la collaborazione strategica con una dotazione economica dedicata materializzando così, anche su questo piano, l'investimento iniziale nel progetto di rete.

Lo strumento principale di finanziamento delle reti esaminate è infatti il fondo comune, che risulta istituito in quasi la metà dei contratti analizzati (18 contratti su 39), con prevalenza nei contratti di rete misti rispetto a quelli tra sole cooperative sociali (ove è previsto in meno della

metà dei contratti). Il fondo comune è più frequentemente istituito nelle reti con vocazione di mercato rispetto alle reti con finalità formative e di inserimento lavorativo, nel contesto delle reti miste (quattro contratti su sei); nel caso delle reti tra sole cooperative sociali, invece, è ugualmente diffuso in entrambe le categorie di reti.

Generalmente il fondo ha un valore intermedio, compreso tra 5.000 e 50.000 Euro (nove contratti). Nelle reti tra sole cooperative sociali l'entità del fondo comune varia da valori inferiori a 5.000 Euro (sei contratti) a valori intermedi compresi tra 5.000 e 50.000 Euro (sei contratti). Nelle reti miste due contratti prevedono il fondo di valore inferiore a 5.000 Euro, tre contratti di valore compreso tra 5.000 e 50.000, ed un solo contratto di valore superiore a 50.000 Euro.

Prevale nettamente la previsione di obblighi di contribuzione al fondo di tipo paritario (11 contratti su 12 reti tra sole cooperative sociali che istituiscono il fondo; tutti i contratti che prevedono il fondo nelle reti miste). Un solo contratto di rete tra cooperative sociali e vocato al mercato prevede contributi differenziati. In una rete mista con prevalenti finalità educative e di inserimento lavorativo i conferimenti al fondo comune sono paritari, ma si prevede altresì che le imprese con un fatturato inferiore a determinate soglie possano compensare l'apporto in denaro della quota di adesione alla rete con ore di lavoro/conoscenze/abilità scambiate con gli altri partner oppure conferire metà della quota di adesione mediante il medesimo meccanismo compensativo.

TABELLA 9. PRESENZA E DIMENSIONE DEL FONDO COMUNE NEI CONTRATTI DI RETE

Istituzione del fondo e misura	Reti pure tra sole coop. sociali (28)	Reti miste (11)	N. Contratti (tot. 39)
Mancata istituzione del fondo comune	16	5	21
Istituzione del fondo comune	12	6	18
- misura pari o inferiore a 5.000 Euro	6	2	8
- tra 5.001 e 50.000 Euro	6	3	9
- oltre 50.000 Euro	-	1	1
- misura non determinata	-	-	-

Alcuni contratti tra sole cooperative sociali non istituiscono in fase di costituzione della rete il fondo comune, ma ne prevedono la futura possibile istituzione (quattro contratti, uno dei quali stabilisce che i fondi siano versati al soggetto promotore e nodo della rete che istituirà un conto dedicato all'interno del proprio bilancio di esercizio).

In alcuni contratti, ove non sia istituito il fondo comune, si specifica che le spese saranno ripartite secondo una cadenza temporale (esempio, mensilmente), oppure che un'impresa retista – tipicamente la capofila – annoti nella propria contabilità le entrate e le uscite della rete per poi provvedere alla ripartizione di utili e perdite. In un contratto si precisa che tale ripartizione sarà asimmetrica, nell'ordine del 75% all'impresa profit e 25 % alla cooperativa sociale.

Regole di ingresso e uscita

Le reti istituite dalle cooperative sociali sono reti aperte sia in entrata che in uscita. Tutti i contratti tranne uno ammettono l'ingresso di nuovi partecipanti, generalmente specificando i requisiti di ammissione (in 20 contratti su 28 nelle reti tra sole cooperative sociali; in 6 contratti su 11 nelle reti miste). I criteri di ammissione tendono ad essere definiti in termini ampi; di norma,

richiedendo al potenziale retista di operare in settori analoghi, affini o complementari a quelli degli altri retisti, svolgere attività funzionali alla realizzazione degli obiettivi e del programma della rete ed essere in grado di contribuire al raggiungimento degli scopi della rete.

L'uscita dalla rete può avvenire attraverso il recesso tendenzialmente libero con preavviso (23 contratti su 28 nelle reti tra sole cooperative sociali; 10 su 11 reti miste) e attraverso l'esclusione o la risoluzione automatica del contratto in caso di inadempimento (24 contratti tra sole cooperative sociali su 28; 9 su 11 reti miste). In alcuni contratti, al fine di garantire stabilità alla rete nella sua fase di avvio, il recesso è ammesso dopo un certo numero di anni di vita della rete.

2.4. Alcune indicazioni operative per la concreta utilizzabilità del contratto di rete per l'inserimento lavorativo di soggetti deboli

Obiettivi strategici, elemento causale del contratto ed inserimento lavorativo

L'analisi condotta sul testo della normativa sul contratto di rete e sulle prime applicazioni pratiche dell'istituto fatte nel mondo della cooperazione sociale ha evidenziato in modo chiaro come il contratto di rete rappresenti uno strumento modulare, suscettibile di diverse combinazioni e configurazioni in base alla volontà dei contraenti.

Sotto questo profilo è di primaria importanza la definizione degli obiettivi strategici che i retisti intendono perseguire nell'ambito della rete.

Nella costruzione del contratto di rete è opportuno adottare una duplice prospettiva, che coniughi il piano delle aspettative e degli obiettivi da perseguire con la rete, con quello legato all'identità delle imprese partecipanti, alla loro struttura economica e ai rapporti eventualmente già in essere tra le stesse, in modo tale che il contratto di rete rifletta coerentemente le dinamiche sottostanti alla rete e le supporti nel perseguimento degli obiettivi strategici prefissati (Bredariol, 2017, p. 65 ss.). In quest'ottica l'autonomia contrattuale riconosciuta ai contraenti deve essere adeguatamente sfruttata nel definire l'architettura della rete.

In generale, per il successo della rete, riveste un'importanza cruciale la condivisione del progetto di collaborazione strategica, che deve essere frutto di una visione imprenditoriale comune o allineata. Come si dirà nei prossimi sottoparagrafi, è opportuno che a ciò si affianchi una governance calata sul caso concreto e in grado di supportare le esigenze operative della rete.

Il contratto di rete si dimostra perfettamente compatibile con la filosofia e la mission che caratterizza le cooperative sociali e si presta ad un ampio spettro di utilizzi in questo contesto.

Può essere impiegato tanto per stabilizzare e far crescere rapporti pregressi, quanto per sperimentare nuove collaborazioni magari con il mondo profit, secondo modalità di attuazione anche graduali e progressive.

Elementi qualificanti del contratto di rete sul piano causale sono gli obiettivi strategici che si connotano per essere diretti ad incrementare la competitività e capacità innovativa degli aderenti alla rete e della rete stessa. Sotto questo profilo il contratto di rete può consentire alle



cooperative sociali di fare massa critica, essere attori più efficienti e competitivi nell'offerta di servizi aggregandosi e coordinandosi nella gestione dei servizi di inclusione sociale, oppure può favorire l'innovazione e la creazione di nuovi servizi, la collaborazione nella filiera produttiva o l'acquisizione in forma unitaria di commesse, oppure ancora lo svolgimento in comune in forma unitaria di attività di marketing e commercializzazione dei propri prodotti. Mediante il contratto di rete, infatti, è possibile creare un soggetto unico in grado di promuovere sul mercato la propria offerta di servizi e attività, garantendo la flessibilità di una piccola impresa e la qualità di una grande impresa sociale.

Allo stesso tempo il contratto di rete consente alle imprese partecipanti di mantenere il forte legame con il territorio, che caratterizza le strutture cooperative in questione, ma di ampliare il proprio raggio di azione anche oltre i confini locali o regionali.

Il contratto di rete si rivela un valido strumento per ovviare al problema dimensionale e di scarsa capacità di investimento delle cooperative sociali che si ripercuote sulla qualità e innovatività dei servizi offerti. Al riguardo il contratto di rete può anche realizzare forme di integrazione con finalità protettive e di presidio del ruolo delle cooperative sociali legate al territorio, affinché esse possano più adeguatamente competere con soggetti esterni ad esso.

Anche alla luce dell'apertura verso lo scopo solidaristico, con la nuova tipologia contratto di rete, la promozione dell'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati appare astrattamente compatibile con la causa propria del contratto di rete. Il legislatore ha infatti espressamente coniugato la crescita della competitività con lo scopo solidaristico, oggi espresso sotto forma di risposta alla crisi occupazionale indotta dall'emergenza economica e sanitaria di questi tempi.

Va però evidenziato che uno scopo comune che coincida esclusivamente con la mera condivisione delle risorse umane o l'utilizzo promiscuo delle stesse potrebbe presentare delle criticità a causa dei limiti posti dal diritto del lavoro e dallo spettro della somministrazione irregolare, per i quali si rinvia al capitolo dedicato a tali profili in questo rapporto. È importante dunque che l'inserimento lavorativo si coniughi con un obiettivo più ampio, legato alla crescita – che peraltro normalmente si verifica proprio grazie all'utilizzo dello scambio di manodopera –; in altri termini, è importante che il contratto di rete sia sorretto da uno schema causale concreto e coerente.

Il perimetro di un eventuale controllo giudiziale sullo schema causale del contratto non è oggetto di un'interpretazione unanime. Secondo alcuni autori si tratterebbe di un controllo circa la complessiva razionalità del contratto di rete, intesa come capacità di realizzare una funzione utile (Scognamiglio, 2009, p. 75); secondo altri il controllo si estenderebbe alla reale capacità innovativa e di competitività sul mercato del progetto di collaborazione (Maio, 2017); secondo altri ancora il controllo del giudice sarebbe più blando, potendo risultare problematico solamente un programma di rete manifestamente irrealizzabile o indeterminato (Moscatelli, 2018).

Un'attenzione particolare dovrà quindi prestarsi alla definizione dello scopo comune del contratto di rete nell'area della competitività e crescita innovativa in modo tale che esso possa ben coniugarsi con il tema dell'inserimento lavorativo. È chiaro che questa coniugazione tra competitività e inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati dovrà passare attraverso il riconoscimento, ormai sempre più solido anche nella giurisprudenza, del ruolo dell'economia

sociale nell'economia globale e della piena compatibilità tra crescita economica e crescita sociale⁴⁶.

Dall'analisi svolta sui testi dei contratti di rete e dalle interviste qualitative condotte è emerso che, tra le esigenze maggiormente sentite dalle cooperative sociali, vi è la necessità di ampliare e soprattutto diversificare le esperienze di inserimento lavorativo. Si è visto che il contratto di rete si presta a fare ciò sia laddove la rete abbia prevalenti finalità formative e di inserimento lavorativo (e veda la collaborazione soprattutto tra diverse cooperative sociali per esercitare in comune l'attività di erogazione di servizi per il mercato del lavoro), sia nel caso di reti più vocate al mercato in cui le cooperative, anche con il coinvolgimento di imprese profit, mirino ad integrare la propria offerta.

L'analisi svolta nelle sezioni precedenti aiuta a esemplificare i possibili sviluppi del contratto di rete nelle direzioni appena menzionate.

Così, ad esempio, si definiscono specificamente gli obiettivi strategici, anche con riferimento alla messa in comune del personale, in una rete con prevalenti finalità formative e di inserimento lavorativo stipulato tra sei cooperative sociali e un consorzio: "Le imprese intendono perseguire, tramite l'istituzione della rete, l'obiettivo strategico del miglioramento e dell'innalzamento delle loro capacità competitive nella gestione di servizi sociali alle persone, con particolare riferimento ai percorsi abilitativi rivolti a persone in situazione di svantaggio, di debolezza o di fragilità anche momentanea.

Le modalità di esercizio delle attività del programma devono essere orientate e funzionali al perseguimento degli obiettivi convenuti partendo dalla gestione di nuovi servizi e dall'acquisizione di commesse di lavoro da gestire con modalità comuni attraverso l'utilizzo delle stesse metodologie e buone pratiche di intervento e delle azioni formative rivolte agli operatori delle cooperative così da ottenere migliori risultati per le singole cooperative e per tutta la rete.

Nella messa in comune del personale la rete si prefigge come obiettivi:

- utilizzo congiunto delle professionalità all'interno della rete;
- formazione dei dipendenti interna alla rete;
- maggiore efficienza ed elasticità della rete nella divisione del lavoro;
- suddivisione dei costi tra le imprese in rete;
- creazione di un mercato interno del lavoro;
- la salvaguardia dei posti di lavoro, come valore sociale della rete di imprese".

Profili di governance

Nell'architettura del contratto di rete un ruolo di primo piano rivestono i profili di governance. Su questo aspetto l'autonomia contrattuale delle parti è sovrana e le scelte operate in sede di creazione della rete sono inscindibilmente legate tanto alla struttura economica sottostante alla rete quanto alle esigenze di concreta operatività della stessa.

⁴⁶ Il tema è molto ampio e fuoriesce dai confini di questo rapporto. Basti qui richiamare Corte giust. CE, C-70/95, Sodemare SA sulla conciliazione tra principi della concorrenza e principio di solidarietà; C. Cost., 26.06.2020, n. 131 in tema di coprogettazione e riserva agli enti del Terzo settore.

L'analisi condotta ha evidenziato che le cooperative sociali tendono a prediligere una governance diffusa e partecipata, in linea con la propria natura cooperativa.

In alcuni contratti, tuttavia, le esigenze operative della rete richiedono meccanismi di governo in grado di garantire e favorire una maggiore efficienza ed economicità, anche e soprattutto sotto il profilo dei tempi di assunzione delle decisioni. Ciò vale particolarmente per le reti miste con vocazione di mercato, nelle quali si propende per forme di governance con una delega di poteri più spinta, optando prevalentemente per organi comuni composti solo da una parte degli aderenti. In questi casi è opportuno che il contratto definisca in modo chiaro i poteri assegnati all'organo comune ed eventualmente al suo interno ai singoli delegati e arricchisca la governance contrattuale con meccanismi compensativi che favoriscano la partecipazione alle decisioni strategiche e la condivisione delle informazioni.

Più raramente nelle reti analizzate si riscontrano modelli di governo influenzati da una struttura verticale della filiera caratterizzata dalla presenza di un'impresa con un ruolo prevalente; anche in queste reti per il governo della filiera si propende per una maggior condivisione degli strumenti di governance. La scelta verso un organo comune monocratico sembra piuttosto dettata dalla presenza all'interno della rete, anche con struttura orizzontale, di un'impresa con un ruolo di leadership, ad esempio perché promotrice della rete o perché avente a sua volta natura di rete (esempio, consorzio in forma di cooperativa sociale), di cui le altre retiste fanno parte.

Laddove l'organo comune non includa tutti gli aderenti si possono prevedere organi "di raccordo", come, ad esempio, la nomina da parte di ciascun aderente di responsabili di progetto o referenti che interagiscano con l'organo della rete, oppure meccanismi cooperativi di aggiornamento costante di tutti gli aderenti alla rete, per assicurare una maggior partecipazione e condivisione delle decisioni. In alternativa il ruolo di raccordo con le retiste e di supervisione della rete può essere svolto da un singolo soggetto, quale *primus inter pares*.

Anche nel caso in cui si opti per un organo comune monocratico possono essere introdotti dei meccanismi che garantiscano maggior partecipazione, come ad esempio sistemi di turnazione temporale di tale organo.

Al di là dell'organo comune, che ha funzioni di gestione propriamente amministrativa della rete nel suo complesso, si può prevedere che anche i singoli nodi della rete possano rappresentare l'intera rete nella loro operatività locale, nella realizzazione di progettualità e forme di collaborazione a livello locale (così accade in una rete che si propone di promuovere e replicare nei territori un nuovo modello di welfare di comunità generativo).

Profili patrimoniali

La scelta della struttura finanziaria della rete è da valutare attentamente da parte dei contraenti e va correlata adeguatamente alla definizione degli obiettivi strategici e del programma di rete. Se questi ultimi richiedono specifici investimenti sul piano economico, la costituzione di una dotazione patrimoniale dedicata nella forma di un fondo comune appare opportuna anche ai fini di potenziare le opportunità di etero-finanziamento (sia pubblico che privato). Al fianco di conferimenti in denaro, le parti sono altresì libere di "valorizzare" contribuzioni in natura, adeguatamente stimate nell'ambito del contratto.

Se alla struttura finanziaria del contratto debba anche corrispondere un diverso assetto della governance contrattuale interna è scelta che spetta alle parti. Anche sotto questo profilo è bene

ricordare quali siano gli obiettivi strategici e che spesso il loro raggiungimento richiede un impegno diffuso da parte di tutti i partecipanti alla rete, ciò anche a prescindere da un'eventuale differenziazione nella contribuzione finanziaria a carico di ciascuno.

Sistemi di entrata e uscita dalla rete

Nel contratto si possono determinare le regole di ingresso, le regole di uscita, attraverso la facoltà di recesso dal contratto e/o ipotesi di esclusione o sospensione dalle attività della rete, nonché la competenza di un organo della rete a deliberare sul punto.

Le scelte compiute in merito ai meccanismi di ingresso e di uscita dalla rete si ripercuotono sulla stabilità della rete stessa, sulle sue prospettive di crescita ed evoluzione, nonché sugli incentivi alla collaborazione.

A seconda della struttura economica sottostante alla rete e delle caratteristiche proprie della rete stessa bisogna valutare se strutturarla come una rete "aperta" o "chiusa", combinando al riguardo i sistemi di entrata e uscita in modo congruente.

Si possono prevedere meccanismi di ingresso nella rete "per gradi", differenziando la posizione dei nuovi aderenti rispetto a quella degli aderenti fondatori della rete, quale "nocciolo duro" della rete.

I requisiti per l'ammissione possono riguardare il settore di attività del soggetto che richiede l'ammissione o la sussistenza in capo allo stesso di competenze complementari rispetto agli altri aderenti alla rete.

Un contratto di rete tra sole cooperative sociali orientato al mercato disciplina così la possibilità di adesione di altre imprese al contratto: "È ammessa l'adesione successiva al contratto da parte di altre imprese che operino in settori affini o simili, o la cui attività sia integrabile con quelle svolte dagli aderenti attuali, e il cui operare in rete quindi consenta di contribuire al conseguimento degli scopi della rete, o facilitarne il perseguimento.

Potranno partecipare al presente accordo altresì imprese, nonché enti pubblici e privati, che abbiano tra i propri scopi operativi lo svolgimento di attività che possano comunque considerarsi funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici della rete.

L'ammissione di una nuova impresa può comportare la ridefinizione dei ruoli e delle attività di ciascun partecipante all'interno della rete. In tal caso, tale ridefinizione spetta al comitato di gestione, il quale deve predisporre un apposito progetto o programma".

La stabilità del vincolo di collaborazione tipica del contratto di rete non esclude la flessibilità sotto il profilo dell'uscita individuale (attraverso il recesso), ma richiede l'adozione di meccanismi di salvaguardia della continuità del programma di rete e degli investimenti a ciò destinati per scongiurare lo scioglimento del contratto ove l'attuazione del programma sia ancora possibile.

In particolare, si può prevedere il recesso libero, ammetterlo solo per giusta causa o solo in determinati casi, oppure subordinarne l'efficacia alla delibera di un organo della rete.

Si possono prevedere vincoli di preavviso o un periodo “franco”, durante il quale il recesso non può essere esercitato, che tipicamente coincide con i primi anni di vita della rete per consentire l’avvio della collaborazione. In alternativa si può negare il diritto di recesso.

L’uscita dalla rete e le sue conseguenze sono regolate in questo modo in un contratto di rete tra sole cooperative sociali, con prevalenti finalità produttive: “1. Ciascuna parte può recedere dal presente contratto di rete, decorsi due anni dalla sottoscrizione del presente contratto, con dichiarazione resa alle altre parti mediante lettera raccomandata a.r. o posta elettronica certificata con preavviso di 180 giorni di calendario. 2. Il recesso tuttavia non pregiudica l’esecuzione del programma di rete, relativamente ai progetti organici in corso alla data di recesso in relazione a cui le parti abbiano già sottoscritto dei contratti con soggetti terzi o abbiano partecipato a procedure di gara, non può spiegare efficacia sino a quando siano ancora in corso attività esecutive per le quali siano state richieste agevolazioni o finanziamenti o questi sono stati concessi, qualora il recesso abbia un impatto pregiudizievole su tali agevolazioni o finanziamenti. (...) 4. Relativamente ai beni o diritti eventualmente caduti in comunione in esecuzione del presente contratto, si provvede, in assenza di accordo, a divisione giudiziale; tuttavia, durante il tempo occorrente per il giudizio, il bene o il diritto in comunione è goduto in via esclusiva ed a titolo gratuito dalla parte o dalle parti non recedenti.”

Infine, si può prevedere l’esclusione e/o la risoluzione del contratto in caso di comportamenti illeciti giudicati incompatibili con la prosecuzione del rapporto di collaborazione e/o in caso di perdita dei requisiti richiesti per l’ammissione.

L’uscita dal contratto di rete, sia questa volontaria per via di recesso o imposta per via di esclusione, pone un problema piuttosto critico nell’ipotesi in cui i retisti intendano condividere lavoratori nella forma della codatorialità o del distacco. Tali profili dovranno essere opportunamente regolati, nel rispetto delle norme vigenti, tanto nel contratto di rete quanto negli strumenti di contrattazione lavoristica collegati al contratto di rete.

3. I RAPPORTI DI LAVORO NEI CONTRATTI DI RETE

Matteo Borzaga, Michele Mazzetti

3.1. Introduzione

In questo terzo capitolo del rapporto ci si soffermerà sui profili giuslavoristici legati al contratto di rete. Si prenderanno, infatti, in considerazione gli aspetti più problematici della normativa speciale alla luce del quadro giuridico generale.

In particolare, dopo aver brevemente trattato in chiave storica della disciplina generale del contratto di lavoro e della dissociazione fra datore di lavoro "formale" e "sostanziale", ci si soffermerà sulla normativa introdotta in anni recenti concernente le forme agevolate di gestione del personale previste nel contratto di rete: il distacco "agevolato" e la codatorialità. Nell'ultima parte del report saranno analizzati alcuni contratti di rete che hanno approntato una disciplina giuslavoristica specifica nonché le esperienze degli stakeholder emerse nel corso dei focus group condotti nel mese di novembre 2020. Alla luce di questo studio verranno, infine, tratte alcune conclusioni di carattere generale.

3.2. Il rapporto di lavoro e il divieto di interposizione fittizia di manodopera

Prima di analizzare specificamente la disciplina dei rapporti giuslavoristici all'interno del contratto di rete è fondamentale soffermarsi su alcuni profili storico-giuridici di carattere generale: la disciplina del rapporto di lavoro e il divieto di interposizione fittizia di manodopera. Si tratta di caratteri generali che devono essere tenuti in debita considerazione poiché informano l'intero sistema giuslavoristico ed hanno pertanto riflessi importanti anche sulla disciplina specifica del contratto di rete.

Storicamente la disciplina giuslavoristica italiana nasce e si sviluppa sulla base di un presupposto fondamentale: che il rapporto di lavoro si instauri e si svolga tra un solo datore di lavoro e un solo lavoratore. L'unicità del rapporto di lavoro fra datore di lavoro e lavoratore trova espressione e cristallizzazione nell'art. 2094 Cod. Civ., che stabilisce: "È prestatore di lavoro subordinato chi si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell'impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore"⁴⁷.

Sebbene tale presupposto si ripercuota su entrambi i soggetti della relazione contrattuale, è principalmente la parte datoriale a essere considerata come unica. L'imprenditore può, infatti, avere alle sue dipendenze diversi lavoratori che tra di loro non sono in relazione, il cui rapporto contrattuale si svolge in modo univoco solo con il datore di lavoro. È questo solamente ad essere concepito come una sorta di monolite. La *ratio* è duplice: individuare un solo centro di imputazione dei poteri datoriali e tutelare il lavoratore quale soggetto debole del rapporto. Quest'ultimo, infatti, ha nel datore di lavoro la controparte debitoria sia degli obblighi di tutela (esempio, salute e sicurezza) sia di quelli retributivi, previdenziali e assicurativi. Ammettere una dissociazione della figura imprenditoriale/datoriale era visto, fino alla fine degli anni '90 del

⁴⁷ Art. 2094 Cod. Civ.

Novecento, come rischioso perché privava il lavoratore di un unico centro di imputazione della responsabilità contrattuale.

Non a caso, con lo svilupparsi del diritto del lavoro in senso garantista veniva stabilito un generale divieto di interposizione di manodopera (L. n. 1369/1960), che di fatto ha impedito, per quasi 40 anni, una dissociazione tra datore di lavoro "formale" e "sostanziale".

Per far fronte alle esigenze della produzione si è fatto ricorso a istituti diversi che facevano eccezione rispetto al regime previsto dalla L. n. 1369/1960, ossia l'appalto e il distacco; tale prassi è stata poi legittimata dalla giurisprudenza e dal legislatore. La radicata diffidenza giurisprudenziale e normativa ha, però, circondato questi due istituti di una serie di garanzie finalizzate a tutelare la genuinità del rapporto di lavoro.

La liceità dell'appalto sta nella sussistenza di un contratto commerciale fra appaltante e appaltatore in cui quest'ultimo si impegna al compimento di un'opera o di un servizio dietro un corrispettivo con assunzione del rischio (carattere imprenditoriale dell'appalto), mentre la legittimità del distacco, come atto unilaterale del datore di lavoro, si fonda su due presupposti: a) sussistenza di un preciso interesse del soggetto distaccante caratterizzato da specificità, rilevanza, persistenza e concretezza (esempio, formazione o mantenimento dei livelli occupazionali), b) temporaneità del distacco (art. 30 co. 1, D.Lgs. 276/2003).

La situazione ha iniziato a mutare quando il rapporto di lavoro, monoliticamente inteso, ha subito i contraccolpi delle rivoluzioni socio-economiche iniziate negli anni '80 del secolo scorso. A questi contraccolpi hanno fatto seguito una serie di modifiche legislative finalizzate ad introdurre elementi di flessibilità nel sistema giuslavoristico italiano. Si tratta, in particolare, della L. n. 196/1997 che ha introdotto il lavoro temporaneo tramite agenzia, cosiddetto lavoro interinale, stabilendo deroghe alla L. n. 1369/1960 e del D.Lgs. n. 276/2003 che, oltre ad abrogare formalmente la L. n. 1369/1960, ha sostituito al lavoro temporaneo tramite agenzia la cosiddetta somministrazione di lavoro e ha disciplinato il lavoro ripartito (poi nuovamente abrogato). Queste riforme hanno permesso una dissociazione sia dal lato del datore di lavoro, consentendo la scissione fra datore di lavoro "formale" e "sostanziale", come avviene nella somministrazione di lavoro, sia dal lato del lavoratore, come avveniva nel contratto di lavoro ripartito (*job sharing*). Quest'ultimo contratto, introdotto dagli artt. 41-45 del D.Lgs. n. 276/2003 e abrogato dal D.Lgs. n. 81/20015, prevedeva che due lavoratori si impegnassero a adempiere solidalmente ad un'unica e identica obbligazione lavorativa.

Le modifiche, introdotte prima dalla prassi e poi a livello legislativo, hanno scardinato la tradizionale visione di un rapporto di lavoro inteso come una sorta di monolite. Ne è derivato un affievolimento del divieto di interposizione di manodopera e la previsione di nuovi istituti che confermano la destrutturazione della concezione unitaria di datore di lavoro.

3.3. Limiti alla dissociazione fra datore di lavoro "formale" e "sostanziale"

Come accennato nel paragrafo precedente, l'ordinamento italiano ha progressivamente superato il divieto di interposizione di manodopera come previsto dalla L. n. 1369/1960. Tale superamento non deve essere però inteso in senso assoluto: ad oggi rimane un divieto di interposizione fittizia di manodopera che si concretizza tramite le figure dell'"appalto irregolare o illecito", del "distacco illecito", della "somministrazione irregolare", del reato di

“somministrazione fraudolenta”, delle sanzioni per condotta illecita di fornitura e utilizzo di manodopera con finalità elusive (art. 18 D.Lgs. n. 276/2003) e del reato di “intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro”. Vi è quindi un limite espresso alla dissociazione non genuina fra datore di lavoro “formale” e “sostanziale” finalizzato a prevenire l’impossibilità di individuare un centro di imputazione degli obblighi datoriali, che si traduca in assenza di tutela per il lavoratore.

Senza eccessivamente soffermarsi sulle sanzioni previste dall’ordinamento, è però opportuno tratteggiarne, almeno in linea generale, i contorni.

In primo luogo, l’ordinamento prevede la fattispecie dell’“appalto irregolare o illecito” (Artt. 29 e 18, co. 5 bis D.Lgs. n. 276/2003). L’appalto è un contratto tipico a prestazioni corrispettive, previsto dall’articolo 1655 Cod. Civ., che svolge una funzione nella regolamentazione dei rapporti economici fra gli imprenditori. Ai fini giuslavoristici occorre però mettere in luce che in talune circostanze – caratterizzate da un’incidenza rilevante della componente lavoro (cosiddetti appalti *labour intensive*) rispetto all’organizzazione e ai mezzi utilizzati per la realizzazione dell’opera oggetto del contratto – l’appalto rischia di perdere la sua natura e di assumere connotazioni illecite, così configurando una interposizione illecita di manodopera. Nel D.Lgs. n. 276/2003 si distinguono accuratamente la fattispecie di somministrazione di manodopera dall’appalto, ponendo l’attenzione in modo particolare sull’organizzazione che l’appaltatore ha in quanto imprenditore. La norma prevede che quando l’appalto si concretizza in una mera messa a disposizione di forza lavoro (obbligazione di dare) e non in un impegno a realizzare l’opera o il servizio (obbligazione di fare), si incorre nella fattispecie di appalto irregolare/illecito, debitamente sanzionata dall’ordinamento⁴⁸.

Analogamente, in caso di violazione dei requisiti legali per la regolarità del distacco – ossia la sussistenza di un interesse del soggetto distaccante e la temporaneità del distacco – si può configurare un “distacco illecito” in presenza del quale, accanto a una sanzione pecuniaria⁴⁹, è prevista la possibilità per il lavoratore di chiedere la costituzione del rapporto di lavoro in capo al committente (Artt. 30 e 18, co. 5 bis D.Lgs. n. 276/2003).

L’istituto che in modo più emblematico incarna la dissociazione fra titolare del rapporto di lavoro e beneficiario della prestazione lavorativa è indubbiamente quello della somministrazione di manodopera (D.Lgs. n. 276/2003 nonché D.Lgs. n. 81/2015).

La somministrazione è lecita purché il lavoratore sia assunto dall’agenzia di somministrazione che lo invia a tempo determinato o indeterminato (*staff leasing*) presso l’utilizzatore, che è il reale beneficiario della prestazione. Quest’ultimo a sua volta stipula un contratto di somministrazione a carattere commerciale con l’agenzia, rimborsando il costo del lavoratore maggiorato del costo

⁴⁸ Il legislatore all’art. 18 co. 5 bis D.Lgs. n. 276/2003 mod. legge di Bilancio 2019, art. 1, co. 445 prevede: “5-bis. Nei casi di appalto privo dei requisiti di cui all’art. 29, comma 1, e di distacco privo dei requisiti di cui all’art. 30, comma 1, l’utilizzatore e il somministratore sono puniti con la pena dell’ammenda di Euro 50 per ogni lavoratore occupato e per ogni giornata di occupazione. Se vi è sfruttamento dei minori, la pena è dell’arresto fino a 18 mesi e l’ammenda è aumentata fino al sestuplo”; l’ammenda di 50 Euro è stata rivalutata nel 2019 e portata a 60 Euro per ogni giorno lavorato e per ogni lavoratore, comunque non inferiore a 5.000 e non superiore a 50.000 Euro, con la possibilità, di cui all’art. 29 D.Lgs. n. 276/2003, per il lavoratore di chiedere la costituzione del rapporto di lavoro in capo al committente.

⁴⁹ Il legislatore all’art. 18 co. 5 bis D.Lgs. n. 276/2003 mod. legge di Bilancio 2019, art. 1, co. 445 prevede: “5-bis. Nei casi di appalto privo dei requisiti di cui all’art. 29, comma 1, e di distacco privo dei requisiti di cui all’art. 30, comma 1, l’utilizzatore e il somministratore sono puniti con la pena della ammenda di Euro 50 per ogni lavoratore occupato e per ogni giornata di occupazione. Se vi è sfruttamento dei minori, la pena è dell’arresto fino a 18 mesi e l’ammenda è aumentata fino al sestuplo”; l’ammenda di 50 Euro è stata rivalutata nel 2019 e portata a 60 Euro per ogni giorno lavorato e per ogni lavoratore, comunque non inferiore a 5.000 e non superiore a 50.000 Euro.

del servizio. La condizione di liceità sta nel tenere esente il lavoratore somministrato dal danno derivante dalla circostanza di non essere stato assunto direttamente dal soggetto utilizzatore, ma dall'intermediario. Pertanto, la retribuzione, la contribuzione e la sicurezza sociale garantite al lavoratore somministrato devono essere le medesime applicate al dipendente diretto dell'impresa utilizzatrice.

Il legislatore prevede alcune ipotesi di illiceità della somministrazione. La prima è indubbiamente la "somministrazione irregolare" che ricorre in caso: a) di mancata forma scritta del contratto di somministrazione (o di assenza degli elementi obbligatori richiesti dall'articolo 33, D.Lgs. n. 81/2015); b) di superamento del limite massimo previsto per i lavoratori somministrati e/o assunti a tempo determinato; c) di utilizzo della somministrazione per la sostituzione di lavoratori che esercitano il diritto di sciopero; d) di simulazione tramite la somministrazione del caporalato (fattispecie introdotta dalla giurisprudenza); e) di utilizzo della somministrazione nei sei mesi precedenti al licenziamento collettivo di lavoratori adibiti alle stesse mansioni cui si riferisce il contratto di somministrazione di lavoro, oppure ove è operante una sospensione o una riduzione dell'orario per Cassa Integrazione Guadagni riguardante lavoratori adibiti alle stesse mansioni cui si riferisce il contratto di somministrazione di lavoro; f) di utilizzo della somministrazione da parte di datori di lavoro che non abbiano effettuato la valutazione dei rischi prevista dalle norme di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori⁵⁰.

Le altre ipotesi di illiceità della somministrazione sono previste dall'art. 18, co. 1-5 del D.Lgs. n. 276/2003 e dall'art. 38 *bis* del D.Lgs. n. 81/2015 ("somministrazione fraudolenta"). Queste due norme, fra loro complementari, hanno natura prevalentemente penale e sono finalizzate a reprimere le condotte di illecita fornitura e utilizzo di manodopera con finalità elusive. L'art. 18, co. 1-5 del D.Lgs. n. 276/2003 sanziona le agenzie di somministrazione non autorizzate, il ricorso da parte dell'utilizzatore a manodopera proveniente da tali agenzie, il percepimento da parte di una agenzia di compensi provenienti dal lavoratore per l'attività svolta⁵¹. Invece, la

⁵⁰ Art. 38 D.Lgs. 81/2015. Somministrazione irregolare. "1. In mancanza di forma scritta il contratto di somministrazione di lavoro è nullo e i lavoratori sono considerati a tutti gli effetti alle dipendenze dell'utilizzatore. 2. Quando la somministrazione di lavoro avvenga al di fuori dei limiti e delle condizioni di cui agli articoli 31, commi 1 e 2, 32 e 33, comma 1, lettere a), b), c) e d), il lavoratore può chiedere, anche soltanto nei confronti dell'utilizzatore, la costituzione di un rapporto di lavoro alle dipendenze di quest'ultimo, con effetto dall'inizio della somministrazione. 3. Nelle ipotesi di cui al comma 2 tutti i pagamenti effettuati dal somministratore, a titolo retributivo o di contribuzione previdenziale, valgono a liberare il soggetto che ne ha effettivamente utilizzato la prestazione dal debito corrispondente fino a concorrenza della somma effettivamente pagata. Tutti gli atti ricevuti dal somministratore nella costituzione o nella gestione del rapporto, per il periodo durante il quale la somministrazione ha avuto luogo, si intendono come compiuti o ricevuti dal soggetto che ha effettivamente utilizzato la prestazione. 4. La disposizione di cui al comma 2 non trova applicazione nei confronti delle pubbliche amministrazioni.

⁵¹ Art. 18, D.Lgs. n. 276/2003. Sanzioni. "1. L'esercizio non autorizzato delle attività di cui all'art. 4, comma 1, lettere a) e b), è punito con la pena dell'ammenda di Euro 50 per ogni lavoratore occupato e per ogni giornata di lavoro. Se vi è sfruttamento dei minori, la pena è dell'arresto fino a 18 mesi e l'ammenda è aumentata fino al sestuplo. L'esercizio non autorizzato delle attività di cui all'art. 4, comma 1, lettera c), è punito con la pena dell'arresto fino a sei mesi e dell'ammenda da Euro 1.500 a Euro 7.500. Se non vi è scopo di lucro, la pena dell'ammenda è da Euro 500 a Euro 2.500. Se vi è sfruttamento dei minori, la pena è dell'arresto fino a 18 mesi e l'ammenda è aumentata fino al sestuplo. L'esercizio non autorizzato delle attività di cui all'art. 4, comma 1, lettere d) ed e), è punito con l'ammenda da Euro 750 ad Euro 3.750. Se non vi è scopo di lucro, la pena è dell'ammenda da Euro 250 a Euro 1.250. Nel caso di condanna, è disposta, in ogni caso, la confisca del mezzo di trasporto eventualmente adoperato per l'esercizio delle attività di cui al presente comma. 2. Nei confronti dell'utilizzatore che ricorra alla somministrazione di prestatori di lavoro da parte di soggetti diversi da quelli di cui all'art. 4, comma 1, lettera a), ovvero da parte di soggetti diversi da quelli di cui all'art. 4, comma 1, lettera b), o comunque al di fuori dei limiti ivi previsti, si applica la pena dell'ammenda di Euro 50 per ogni lavoratore occupato e per ogni giornata di occupazione. Se vi è sfruttamento dei minori, la pena è dell'arresto fino a 18 mesi e l'ammenda è aumentata fino al sestuplo. 3. Comma abrogato dal D.Lgs. 15 giugno 2015, n. 81. 3-bis. Comma abrogato dal D.Lgs. 15 giugno 2015, N. 81. 4. Fatte salve le ipotesi di cui all'art. 11, comma 2, chi esiga o comunque

“somministrazione fraudolenta” – introdotta dall’art. 28, D.Lgs. n. 276/2003, abrogata dall’art. 55, D.Lgs. n. 81/2015 e, infine, reintrodotta dalla legge n. 96/2018 come art. 38 *bis*, D.Lgs. n. 81/2015 – sanziona penalmente, con una ammenda di 20 Euro per ciascun lavoratore coinvolto e per ciascun giorno di somministrazione, la somministrazione di lavoro attuata con la specifica finalità di eludere norme inderogabili di legge o di contratto⁵².

Infine, il reato di “intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro” (cosiddetto caporalato) è stato introdotto dal legislatore all’art. 603 *bis* Cod. Pen. al fine di reprimere penalmente il fenomeno del caporalato. La sanzione è applicata non solo a chi procaccia la manodopera, ma anche all’utilizzatore della stessa, ciò al fine di scoraggiare la pratica e di equiparare fra loro le due figure⁵³.

Dall’analisi condotta si deduce che le fattispecie poc’anzi ricordate costituiscono, da un lato, i limiti e, dall’altro, le garanzie perché possa sussistere legittimamente la dissociazione fra datore di lavoro “formale” e “sostanziale”.

3.4. I risvolti giuslavoristici del contratto di rete: il distacco “agevolato” e la codatorialità

Il progressivo affievolimento della bilateralità e dell’unicità della relazione lavorativa ha trovato uno sbocco singolare nell’ambito delle reti di impresa. In tale contesto sono stati introdotti istituti

percepisca compensi da parte del lavoratore per avviarlo a prestazioni di lavoro oggetto di somministrazione è punito con la pena alternativa dell’arresto non superiore ad un anno o dell’ammenda da Euro 2.500 a Euro 6.000. In aggiunta alla sanzione penale è disposta la cancellazione dall’albo. 4-*bis*. Fatte salve le ipotesi di cui all’art. 11, comma 2, è punito con la sanzione penale prevista dal comma 4, primo periodo, chi esige o comunque percepisce compensi da parte del lavoratore in cambio di un’assunzione presso un utilizzatore ovvero per l’ipotesi di stipulazione di un contratto di lavoro o avvio di un rapporto di lavoro con l’utilizzatore dopo una missione presso quest’ultimo. 4-*ter*. Nelle ipotesi di cui al comma 4-*bis* in aggiunta alla sanzione penale è disposta la cancellazione dall’albo. 5. In caso di violazione dell’art. 10 trovano applicazione le disposizioni di cui all’art. 38 della legge 20 maggio 1970, n. 300, nonché nei casi più gravi, l’autorità competente procede alla sospensione dell’autorizzazione di cui all’art. 4. In ipotesi di recidiva viene revocata l’autorizzazione.”

⁵² Art. 38 *bis*, D.Lgs. n. 81/2015. Somministrazione fraudolenta. “Ferme restando le sanzioni di cui all’art. 18 del decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276, quando la somministrazione di lavoro è posta in essere con la specifica finalità di eludere norme inderogabili di legge o di contratto collettivo applicate al lavoratore, il somministratore e l’utilizzatore sono puniti con la pena dell’ammenda di 20 Euro per ciascun lavoratore coinvolto e per ciascun giorno di somministrazione.”

⁵³ Art. 603 *bis* Cod. Pen. Intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro. “Salvo che il fatto costituisca più grave reato, è punito con la reclusione da uno a sei anni e con la multa da 500 a 1.000 Euro per ciascun lavoratore reclutato, chiunque: 1) recluta manodopera allo scopo di destinarla al lavoro presso terzi in condizioni di sfruttamento, approfittando dello stato di bisogno dei lavoratori; 2) utilizza, assume o impiega manodopera, anche mediante l’attività di intermediazione di cui al numero 1), sottoponendo i lavoratori a condizioni di sfruttamento ed approfittando del loro stato di bisogno.

Se i fatti sono commessi mediante violenza o minaccia, si applica la pena della reclusione da cinque a otto anni e la multa da 1.000 a 2.000 Euro per ciascun lavoratore reclutato.

Ai fini del presente art., costituisce indice di sfruttamento la sussistenza di una o più delle seguenti condizioni: 1) la reiterata corresponsione di retribuzioni in modo palesemente difforme dai contratti collettivi nazionali o territoriali stipulati dalle organizzazioni sindacali più rappresentative a livello nazionale, o comunque sproporzionato rispetto alla quantità e qualità del lavoro prestato; 2) la reiterata violazione della normativa relativa all’orario di lavoro, ai periodi di riposo, al riposo settimanale, all’aspettativa obbligatoria, alle ferie; 3) la sussistenza di violazioni delle norme in materia di sicurezza e igiene nei luoghi di lavoro; 4) la sottoposizione del lavoratore a condizioni di lavoro, a metodi di sorveglianza o a situazioni alloggiative degradanti.

Costituiscono aggravante specifica e comportano l’aumento della pena da un terzo alla metà: 1) il fatto che il numero di lavoratori reclutati sia superiore a tre; 2) il fatto che uno o più dei soggetti reclutati siano minori in età non lavorativa; 3) l’aver commesso il fatto esponendo i lavoratori sfruttati a situazioni di grave pericolo, avuto riguardo alle caratteristiche delle prestazioni da svolgere e delle condizioni di lavoro.”

giuslavoristici particolarmente flessibili che superano la visione monolitica del datore di lavoro con l'obiettivo specifico di sostenere le potenzialità della rete, anche attraverso un utilizzo comune della manodopera, e di evitare che le imprese possano correre il rischio di ritrovarsi in situazioni di somministrazione illecita. Il favore verso il contratto di rete è stato confermato dal legislatore anche nel decreto rilancio legato alla crisi pandemica. L'art. 43 *bis* del D.L. n. 34/2020 conv. L. 77/2020 ha infatti introdotto la figura del "contratto di rete con causale di solidarietà" come strumento per salvaguardare i livelli occupazionali⁵⁴.

La disciplina giuslavoristica di favore approntata per il contratto di rete è oggi contenuta nell'art. 30, co. 4 *ter* del D.Lgs. 276/2003 come modificato dal D.L. 76/2013 conv. in L. 99/2013. Questo articolo stabilisce che le reti possono fruire di una forma "agevolata" di distacco nonché dell'istituto della codatorialità. Stabilisce infatti l'art. 30, co. 4 *ter* del D.Lgs. 276/2003 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 dell'art. 2103 del Codice Civile. Inoltre, per le stesse imprese è ammessa la codatorialità dei dipendenti ingaggiati con regole stabilite attraverso il contratto di rete stesso".

Nonostante le intenzioni del legislatore fossero diverse, la disciplina delle due nuove figure giuslavoristiche, distacco "agevolato" e codatorialità, è molto sommaria e necessita, perciò, di attenta analisi.

Prendendo quindi le mosse dal distacco, come si è accennato in precedenza, ai sensi dell'art. 30, co. 1 del D.Lgs. 276/2003 esso è legittimo laddove sia atto del datore di lavoro unilaterale, temporaneo e supportato da un interesse specifico, rilevante, persistente e concreto. Qualora uno o entrambi i suddetti elementi manchino ci si trova dinanzi ad una ipotesi di somministrazione illecita, alla quale consegue la possibilità, per il lavoratore, di chiedere giudizialmente la costituzione di un rapporto di lavoro in capo al soggetto che ne ha utilizzato la prestazione (art. 30, co. 4 *bis*, D.Lgs. 276/2003).

Ciò detto, nell'ambito di un contratto di rete, il legislatore ha dato vita ad una versione agevolata dell'istituto del distacco, stabilendo che in questo caso l'elemento dell'interesse del

⁵⁴ Cfr. 43 *bis* del D.L. n. 34/2020 conv. L. 77/2020: "4-sexies. Per l'anno 2020, il contratto di rete può essere stipulato per favorire il mantenimento dei livelli di occupazione delle imprese di filiere colpite da crisi economiche in seguito a situazioni di crisi o stati di emergenza dichiarati con provvedimento delle autorità competenti. Rientrano tra le finalità perseguibili l'impiego di lavoratori delle imprese partecipanti alla rete che sono a rischio di perdita del posto di lavoro, l'inserimento di persone che hanno perso il posto di lavoro per chiusura di attività o per crisi di impresa, nonché l'assunzione di figure professionali necessarie a rilanciare le attività produttive nella fase di uscita dalla crisi. Ai predetti fini le imprese fanno ricorso agli istituti del distacco e della codatorialità, ai sensi dell'articolo 30, comma 4-*ter*, del decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276, per lo svolgimento di prestazioni lavorative presso le aziende partecipanti alla rete. 4-septies. Con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, sentiti gli enti competenti per gli aspetti previdenziali e assicurativi connessi al rapporto di lavoro, da emanare entro 60 giorni dalla data di entrata in vigore della presente disposizione, sono definite le modalità operative per procedere alle comunicazioni da parte dell'impresa referente individuata dal contratto di rete di cui al comma 4-sexies necessarie a dare attuazione alla codatorialità di cui all'articolo 30, comma 4-*ter*, del decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276. 4-octies. Ferme restando le disposizioni di cui al presente articolo, ai fini degli adempimenti in materia di pubblicità di cui al comma 4-quater, in deroga a quanto previsto dal comma 4-*ter*, il contratto di rete di cui al comma 4-sexies deve essere sottoscritto dalle parti ai sensi dell'articolo 24 del codice dell'amministrazione digitale, di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, con l'assistenza di organizzazioni di rappresentanza dei datori di lavoro rappresentative a livello nazionale presenti nel Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro ai sensi della legge 30 dicembre 1986, n. 936, che siano espressione di interessi generali di una pluralità di categorie e di territori."

distaccante “sorge automaticamente in forza dell’operare della rete”. Si è così dato vita, in sostanza, ad una presunzione assoluta (*ex lege*, in relazione alla quale cioè non è ammessa la prova contraria) di interesse di una impresa a distaccare un lavoratore presso un’altra impresa qualora entrambe facciano parte della medesima rete e il distacco avvenga per il perseguimento degli obiettivi contemplati nel relativo programma.

Ne consegue, in concreto, che l’interesse del distaccante nell’ambito di una rete di imprese non deve essere dimostrato, il che differenzia notevolmente la relativa forma di distacco da quella ordinaria, nell’ambito della quale, invece, il suddetto interesse va puntualmente provato. È senz’altro per questa ragione che la Circolare del Ministero del lavoro n. 35 del 29 agosto 2013 ha stabilito che “ai fini della verifica dei presupposti di legittimità del distacco, il personale ispettivo si limiterà a verificare l’esistenza di un contratto di rete tra distaccante e distaccatario”, non essendo necessaria (né, tanto meno, dovuta) alcuna ulteriore verifica. Sul punto è intervenuta successivamente la Circolare dell’Ispettorato Nazionale del Lavoro (INL) n. 7 del 29 marzo 2018 precisando che: “affinché tali effetti – l’automaticità dell’interesse al distacco, da una parte, e la messa a fattor comune dei dipendenti attraverso la codatorialità – si producano nei confronti dei terzi, ivi compresi i lavoratori, è necessario che si proceda preventivamente all’iscrizione nel Registro delle Imprese del contratto di rete”.

Pertanto, la verifica della legittimità non si limita più solo ai presupposti del distacco come individuati dalla legge, ma anche sulla regolare iscrizione del contratto di rete nel Registro delle Imprese, analoga previsione, come si dirà sotto, vale anche per la codatorialità.

Alla luce di quanto si è detto sin qui, è dunque evidente che la disposizione in esame agevola notevolmente il ricorso all’istituto del distacco laddove vi sia un contratto di rete: ciò non fa peraltro venire meno le altre caratteristiche dell’istituto medesimo, che devono comunque sussistere perché possa farsene un uso legittimo. Si tratta, tra l’altro, di caratteristiche importanti perché consentono di distinguerlo (pur nella versione “agevolata”) dalla codatorialità.

Anzitutto, va sottolineato come il distacco, pur in forma “agevolata”, si caratterizzi pur sempre per il fatto di costituire un atto unilaterale del datore di lavoro. È cioè una delle imprese della rete che procede all’assunzione e, nel perseguimento di un interesse che viene presunto, distacca poi il lavoratore presso un’altra impresa della medesima rete (non si tratta, cioè, di assunzione per così dire congiunta). La responsabilità economica permane in capo all’impresa retista distaccante, mentre i poteri datoriali sono in concreto esercitati dall’impresa distaccataria.

Inoltre, va rammentato che anche nel caso di distacco “infra-rete” deve altresì sussistere l’ulteriore elemento previsto in generale dal legislatore, ovvero quello della temporaneità. Elemento che viene sì interpretato in termini abbastanza ampi (potendosi avere anche un distacco della durata di alcuni anni), ma che impedisce comunque un’assegnazione definitiva del lavoratore all’impresa distaccataria. Anzi, proprio alla luce del fatto che tale limite temporale rimane l’unico elemento davvero rilevante per distinguere tra distacco lecito e somministrazione illecita nell’ambito di un contratto di rete, vi è una maggiore attenzione da parte dell’interprete a che esso sussista.

Venendo all’istituto della codatorialità, va preliminarmente sottolineato come il legislatore, nella seconda parte dell’art. 30, co. 4 *ter* del D.Lgs. 276/2003, l’abbia richiamato senza darne alcuna definizione. Stupisce, inoltre, il fatto che il legislatore medesimo non abbia coinvolto in alcun modo le parti sociali e dunque la contrattazione collettiva nella disciplina del suddetto

istituto, che rimane dunque del tutto affidato alle parti del contratto di rete. Questa scelta legislativa è frutto non già della fretta, bensì piuttosto del preciso obiettivo di valorizzare il più possibile il contratto di rete, anche attraverso l'uso flessibile e interscambiabile del personale, alla stregua di quanto deciso dalle imprese al momento della costituzione della rete.

In proposito, anche le indicazioni contenute nella Circolare ministeriale n. 35/2013 sono molto scarse, attenendo, essenzialmente, all'esercizio del potere direttivo e alla questione delle responsabilità (penali, civili, amministrative). Qualche lume è fornito dalla più recente Circolare dell'INL n. 7/2018, che tuttavia non scioglie molti dubbi, avendo solo il fine di contrastare abusi.

Volendo, ad ogni modo, tentare di prendere posizione sull'istituto, quanto meno sul piano pratico-applicativo, può affermarsi che l'essenza della codatorialità consiste nella possibilità, in capo a due o più imprenditori appartenenti ad una rete di imprese, di utilizzare, in forma cumulativa e promiscua, la prestazione di uno o più lavoratori, condividendo il potere direttivo, secondo le forme stabilite nel contratto di rete e in funzione del relativo programma.

In sostanza, attraverso la codatorialità non viene meno la bilateralità del rapporto di lavoro ai sensi dell'art. 2094 Cod. Civ., bensì soltanto l'unicità/monoliticità della parte datoriale. Tuttavia, perché ciò si verifichi la Circolare n. 7 del 2018 precisa che il contratto di rete deve essere previamente iscritto nel Registro delle Imprese.

Se dunque grazie all'istituto della codatorialità un lavoratore assunto nell'ambito di una rete di imprese può avere una pluralità di datori di lavoro, ciò di cui il contratto di rete deve anzitutto e principalmente occuparsi è dato dalla disciplina dell'esercizio del potere direttivo. Sul punto, a fronte del silenzio del legislatore, sono possibili più soluzioni: il contratto di rete può stabilire, ad esempio, chi tra i diversi imprenditori coinvolti sia chiamato ad esercitarlo, oppure i criteri (temporali, relativi al tipo di prestazione da svolgere, ecc.) in base ai quali distribuirlo tra questi, oppure ancora la regola per cui il lavoratore si libera svolgendo la prestazione secondo quanto indicatogli dall'imprenditore che per primo lo ha esercitato (regola di chiusura del sistema, da utilizzare cioè anche nei casi in cui il contratto di rete non dica nulla sul punto).

Per quanto riguarda invece il regime delle responsabilità, va sottolineato come, laddove si tratti di quella passiva per crediti di lavoro, a meno che il contratto di rete non stabilisca diversamente (prevedendo limitazioni di responsabilità), sorge in capo a tutti gli imprenditori retisti una solidarietà (passiva, per l'appunto), a tutela del lavoratore/dei lavoratori coinvolti. In termini analoghi si esprime anche la Circolare INL n. 7 del 2018 che stabilisce che: "il personale [...] 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". In merito alle responsabilità penali, civili e amministrative, mentre la Circolare INL n. 7 del 2018 non si esprime, la Circolare ministeriale n. 35 del 2013 afferma che bisognerà fare riferimento ancora una volta al contratto di rete, essendo esclusa una solidarietà automatica tra tutti gli imprenditori coinvolti nella rete. Conclusione, quest'ultima, che è stata peraltro criticata da diversi studiosi, in quanto al silenzio del legislatore dovrebbe corrispondere l'applicazione dei principi generali e dunque anche di quello della solidarietà.

A quanto detto sin qui va aggiunto che la Circolare dell'INL n. 7 del 2018 ha specificato che il contratto di rete nel prevedere la codatorialità nei confronti di tutti o solo alcuni dei lavoratori dipendenti di ciascuna impresa, deve anche obbligatoriamente individuare la "platea" dei lavoratori condivisi o per lo meno indicare in modo inequivoco i meccanismi istituzionali per



individuare tali dipendenti. La medesima Circolare ha poi precisato che i lavoratori in regime di codatorialità devono essere assunti adempiendo alle formalità 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. Ciò di fatto scioglie il dilemma circa la possibilità di assunzione congiunta perché impone di fatto l'individuazione di un datore di lavoro, per così dire, referente che assume il lavoratore in codatorialità. Infine, la Circolare dell'INL sottolinea come dalla scelta legislativa di normare congiuntamente codatorialità e distacco discenda l'estensione alla prima della disciplina di cui all'art. 3, co. 6 del D.Lgs. n. 81/2008; pertanto il lavoratore distaccato e quello in regime di codatorialità ha diritto al trattamento economico e normativo previsto dal contratto collettivo applicato dal datore di lavoro che procede all'assunzione.

Come emerge chiaramente da quanto si è detto sin qui, se è vero che la previsione della codatorialità e dunque di assunzioni congiunte da parte degli imprenditori retisti costituisce un'importante novità nell'ordinamento italiano (che peraltro non scardina il rapporto di lavoro così come concepito dall'art. 2094 Cod. Civ.), è altrettanto vero che l'aver affidato la disciplina di tale istituto al contratto di rete conferisce a quest'ultimo una centralità giuslavoristica di tutto rilievo e che dalla qualità di tale disciplina dipende, essenzialmente, il sorgere e/o la risoluzione di problemi applicativi con riguardo alla gestione delle relazioni di lavoro all'interno della rete.

3.5. I contratti di rete esistenti e le soluzioni ai principali problemi

Come detto nel paragrafo precedente, il contratto di rete assume un ruolo fondamentale nella disciplina degli istituti giuslavoristici agevolati previsti dall'art. 30, co. 4 *ter*, D.Lgs. 276/2003. I dubbi interpretativi, la prassi amministrativa non sempre chiara e la diffidenza della magistratura verso modelli distanti dal tradizionale rapporto di lavoro monolitico hanno finora ritardato e limitato l'introduzione di discipline specifiche giuslavoristiche all'interno dei contratti di rete esistenti.

In questa sezione di carattere empirico saranno esposte le principali soluzioni adottate dalle parti contraenti per rispondere ai problemi fondamentali che presentano gli istituti giuslavoristici. Tali considerazioni sono frutto dell'analisi comparativa dei quattordici contratti di rete che disciplinano il distacco e dei nove che si spingono a normare anche la codatorialità. Accanto all'analisi documentale un ruolo non marginale è stato svolto anche dalle osservazioni e dalle dichiarazioni emerse nel contesto dei due focus group condotti nel corso del progetto. I contratti a cui si farà riferimento sono particolarmente significativi perché offrono soluzioni ai problemi posti dalla scarsa legislazione su distacco "agevolato" e codatorialità, mentre le affermazioni fatte sono decisive per comprendere le scelte, gli interessi e le aspettative degli stakeholder.

Alla luce delle dichiarazioni rese dagli stakeholder nel corso di entrambi i focus group, va sottolineato come l'istituto meno problematico sia quello del distacco. Il favore verso di esso deriva prima di tutto dalla diffusione che esso ha nella normale prassi negoziale: si tratta di uno strumento giuridico risalente che ha avuto modo di consolidarsi e di propagarsi nella prassi, su cui vi è certezza giuridica. La sua natura, il suo funzionamento e suoi limiti sono definiti da costante giurisprudenza e da una disciplina legale dettagliata.

In merito al distacco dalla prassi si evince la tendenza a proporre una regolamentazione che, nel riproporre la disciplina legale esistente, la arricchisce di alcuni oneri procedurali. Più

precisamente, si prevede frequentemente che le imprese retiste possano, nel quadro del programma di rete, fare ricorso al distacco "semplificato" infra-rete. A livello formale il distacco si realizza in forma scritta attraverso un ordine scritto recettizio ex 1334 Cod. Civ. dell'impresa distaccante rivolto al proprio lavoratore. Si precisa spesso il contenuto della comunicazione, che deve indicare: l'impresa distaccataria, la durata del distacco, le mansioni e il luogo della prestazione. I contratti di rete analizzati prevedono inoltre che non sia necessario il consenso del lavoratore, purché questi sia adibito a mansioni equivalenti a quelle di provenienza ai sensi dell'art. 2103 Cod. Civ. Si precisa inoltre che il lavoratore in distacco continua ad essere legato all'unico esclusivo rapporto con l'impresa distaccante, verso la quale mantiene le proprie pretese retributive, previdenziali ed assicurative; egli tuttavia è soggetto, durante il periodo di durata del distacco, al potere conformativo, organizzativo e disciplinare dell'impresa distaccataria, che altresì è tenuta nei suoi confronti agli obblighi di prevenzione e protezione di cui all'articolo 3, co. 6 del D.Lgs. n. 81/2008⁵⁵. Significativa è la previsione conclusiva prevista in alcune pattuizioni che disciplina i rapporti patrimoniali fra impresa distaccante e impresa distaccataria, prevedendo che essi siano regolati da appositi contratti conclusi fra impresa distaccante e impresa distaccataria.

Nel corso dei focus group è emerso che la disciplina della codatorialità è vista in modo molto favorevole dagli stakeholder, i quali ne hanno sottolineato l'utilità soprattutto nella gestione del personale già dipendente di imprese retiste. Negli intenti degli stakeholder la codatorialità dovrebbe servire principalmente a condividere, portando così beneficio a tutta la rete, le capacità e le abilità di determinati lavoratori già in forza ad un'impresa. La possibilità di assumere nuovo personale per il compimento del progetto di rete viene in secondo piano rispetto alla volontà di condividere le risorse umane già esistenti. Questa aspirazione è tuttavia conculcata dalla difficoltà di comprendere e di disciplinare l'istituto della codatorialità. Il principale problema degli stakeholder è infatti quello di coniugare la gestione condivisa del personale con gli obblighi formali, retributivi, previdenziali e assicurativi nascenti dal rapporto di lavoro. A ciò si associa anche un'ulteriore problematica legata alla difficoltà di interfacciarsi con la Pubblica Amministrazione che non è in grado di rispondere in modo adeguato alle istanze dei datori di lavoro. Alla luce di queste problematiche i contratti di rete analizzati rivestono un'importanza significativa perché provano a superare gli ostacoli pratici concernenti la codatorialità. Le soluzioni approntate sono piuttosto convincenti perché ricorrono a strumenti negoziali di diritto civile così supplendo alle lacune giuslavoristiche. Questa scelta è la più coerente da un punto di vista giuridico dal momento che il diritto del lavoro nasce dal diritto civile e, nonostante il suo sviluppo autonomo, permane innervato dello stesso.

⁵⁵ Art. 9 contratto di rete fra imprese, Pordenone, Rep. n. 72953, Racc. n. 34929, dd. 30/07/2020: "Personale in distacco infra-rete. 1. È ammessa, con il consenso di tutte le parti eventualmente interessate, la possibilità che, nell'ambito delle attività riconducibili al programma di rete di cui al precedente art. 3, le parti possano fare ricorso al distacco reciproco di lavoratori infra-rete, secondo la disciplina speciale di cui all'art. 30, comma 4 *ter* del D.Lgs. 10/09/2003, n. 276. 2. Il distacco si realizza mediante ordine scritto dell'impresa distaccante rivolto al proprio lavoratore, nel quale – facendo riferimento al presente contratto di rete – si indicano l'impresa distaccataria, la durata del distacco, la mansione di adibizione ed il luogo di svolgimento della prestazione lavorativa, il consenso del lavoratore non è necessario, se le mansioni di adibizione sono equivalenti a quelle di provenienza ai sensi dell'art. 2103 del Codice Civile. 3. Il lavoratore in distacco continua ad essere legato all'unico esclusivo rapporto con l'impresa distaccante, verso la quale mantiene le proprie pretese retributive, previdenziali ed assicurative; egli tuttavia è soggetto, durante il periodo di durata del distacco, al potere conformativo, organizzativo e disciplinare dell'impresa distaccataria, che altresì è tenuta nei suoi confronti agli obblighi di prevenzione e protezione di cui all'art. 3, comma 6 del D.Lgs. 9/4/2008, n. 81. 4. I rapporti patrimoniali fra impresa distaccante e impresa distaccataria sono regolati per il tramite dei contratti di cui al precedente art. 4, comma 1, lett. e)."

Venendo al tema della codatorialità, la maggior parte dei contratti analizzati si aprono con una clausola generale in cui si richiama, da un lato, il programma di rete come quadro in cui si iscrive l'utilizzo della codatorialità e, dall'altro, l'art. 30, co. 4 *ter* D.Lgs. 276/2003. Questo rinvio è importante perché consente di legittimare la scelta delle imprese retiste di condividere i lavoratori agganciandola non solo alla legge, ma anche al programma di rete⁵⁶.

Un secondo elemento comune a tutte le discipline contrattuali è quello di prevedere la possibilità di condividere secondo il modello della codatorialità nuovi lavoratori assunti allo scopo e/o una parte dei dipendenti già in forza alle singole imprese retiste⁵⁷. In merito all'individuazione del personale da condividere, due sono le soluzioni più frequentemente adottate: sottoscrizione di contratto integrativo, ovvero determinazione del comitato di gestione della rete. In ambo i casi l'adesione del lavoratore è necessaria e tutelata con apposite misure, sebbene nel primo caso essa risulta maggiormente valorizzata. Nel primo caso si prevede che il contratto dei lavoratori neoassunti, ovvero un patto scritto aggiuntivo per il personale già in forza all'impresa, preveda espressamente l'utilizzo del lavoratore in regime di codatorialità. Nel secondo caso si stabilisce, invece, che sia il comitato di gestione della rete ad individuare con delibera il personale dipendente in forza a una o più imprese retiste da condividere, alle medesime forme è sottoposta anche la scelta del nuovo personale da assumere in codatorialità. In entrambi si stabiliscono obblighi di comunicazione ai lavoratori con atto scritto, eventualmente

⁵⁶ V. art. 10, comma 1, contratto di rete fra imprese, Pordenone, Rep. n. 72953, Racc. n. 34929, dd. 30/07/2020: "Rapporti di lavoro in regime codatoriale. È ammesso senza limiti di durata, con il consenso di tutte le parti eventualmente interessate, il ricorso a rapporti di lavoro in regime codatoriale fra le imprese facenti parte della rete, secondo la disciplina speciale di cui all'art. 30, comma 4 *ter*, ultima parte del D.Lgs. 10/0/2003, n. 276, purché la prestazione lavorativa debba svolgersi nell'ambito delle attività di cui al precedente art. 1 e, più in generale, nell'ambito delle attività riconducibili al programma di rete di cui al precedente art. 3. [...]" e v. l'identico testo degli artt. 17, Contratto di Rete fra Imprese, Pistoia, Rep. n. 5813, serie n. 1T, dd. 06/08/2018. e Contratto di Rete fra Imprese, Pistoia, Rep. n. 5811, serie n. 1T, dd. 06/08/2018: "Codatorialità. In attuazione degli obiettivi strategici di cui all'art. 4 ed in esecuzione del programma di rete di cui all'art. 5, Le imprese retiste intendono avvalersi della codatorialità di cui all'art. 30, comma 4 *ter*, del D.L.gs. n. 276/2003 condividendo, così, in relazione ai rapporti di lavoro coinvolti, i poteri datoriali unilaterali secondo le regole di ingaggio previsti negli articoli che seguono".

⁵⁷ V. art. 10, comma 1 e 2 lett. a), contratto di rete fra imprese, Pordenone, Rep. n. 72953, Racc. n. 34929, dd. 30/07/2020: "Rapporti di lavoro in regime codatoriale. È ammesso senza limiti di durata, con il consenso di tutte le parti eventualmente interessate, il ricorso a rapporti di lavoro in regime codatoriale fra le imprese facenti parte della rete, secondo la disciplina speciale di cui all'art. 30, comma 4 *ter*, ultima parte del D.Lgs. 10/0/2003, n. 276, purché la prestazione lavorativa debba svolgersi nell'ambito delle attività di cui al precedente art. 1 e, più in generale, nell'ambito delle attività riconducibili al programma di rete di cui al precedente art. 3. 2. In tale ipotesi, il rapporto di lavoro (o di lavoro sociale) è così regolato: a) il contratto di lavoro, o un successivo patto aggiunto al medesimo, purché dotato di forma scritta, deve contenere un esplicito riferimento al presente contratto di rete ed ha la possibilità di instaurazione di un rapporto in regime codatoriale e deve contenere un'esplicita accettazione in tal senso da parte del lavoratore [...]" e v. l'identico testo degli artt. 18 e 19 Contratto di Rete fra Imprese, Pistoia, Rep. n. 5813, serie n. 1T, dd. 06/08/2018. e Contratto di Rete fra Imprese, Pistoia, Rep. n. 5811, serie n. 1T, dd. 06/08/2018: "Art. 18. Rapporto di lavoro in codatorialità. Per effetto della stipulazione del presente contratto ed al fine di realizzare gli obiettivi strategici ed il programma di rete, i lavoratori in codatorialità svolgeranno sincreticamente la loro prestazione lavorativa nell'interesse delle imprese retiste. Vengono sottoposti al regime di codatorialità i lavoratori, già dipendenti delle imprese retiste, da individuarsi con apposita delibera del comitato di gestione. per tutti i rapporti di lavoro in codatorialità troverà applicazione principalmente, ma non esaustivamente, il C.C.N.L. delle cooperative sociali ed in specifico i poteri direttivi, disciplinari e di controllo, saranno esercitabili congiuntamente."; "Art. 19. Adempimenti obbligatori in materia di lavoro, di previdenza e di assistenza sociale. Con riferimento ai lavoratori dipendenti di cui all'art. precedente, il comitato di gestione individuerà, di volta in volta, il retista delegato a svolgere tutti gli adempimenti obbligatori in materia di lavoro, di previdenza e di assistenza sociale. Fanno eccezione a tale previsione i lavoratori individuati dal comitato di gestione in codatorialità con delibera di cui al secondo comma dell'art. precedente, già dipendenti delle altre imprese retiste al momento della stipula del presente contratto per i quali resta tenuta a svolgere tutti gli adempimenti obbligatori in materia di lavoro, di previdenza e di assistenza sociale l'impresa retista già datrice di lavoro in precedenza".

sottoscritto anche dal presidente o dal vicepresidente del comitato di gestione⁵⁸. Allo stato attuale, vista la pochezza normativa, entrambe le soluzioni sono accettabili; è tuttavia consigliabile prediligere meccanismi inclusivi al fine di prevenire eventuali dispute.

Per quanto concerne la costituzione di nuovi rapporti di lavoro – sebbene siano in astratto possibili soluzioni diverse – le reti scelgono di imputarli ad una sola delle imprese; tuttavia, differiscono le modalità di individuazione di tale soggetto. Mentre taluni contratti prevedono che sia il comitato di gestione a deliberare a quale impresa imputare il lavoratore in codatorialità, altri tacciono sul punto, lasciando quindi libertà alle parti di determinarlo volta per volta⁵⁹. Quest'ultima scelta appare pienamente conforme con la disciplina prevista dalla citata Circolare dell'INL n. 7 del 2018, nonché razionale nella misura in cui consente di ripartire in modo adeguato gli oneri sulle varie imprese retiste.

Si deve inoltre sottolineare che alcuni contratti di rete hanno il pregio di indicare anche il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (C.C.N.L.) applicato al lavoratore assunto in codatorialità.⁶⁰ Questa scelta, oltre ad essere coerente con la disciplina prevista dalla citata Circolare dell'INL n. 7 del 2018, si rivela importante soprattutto nella logica della risoluzione delle controversie, poiché fornisce all'interprete uno strumento per addivenire a una decisione equilibrata, soprattutto vista l'assenza di una disciplina legale esaustiva.

⁵⁸ V. art. 10, comma 2 lett. a), contratto di rete fra imprese, Pordenone, Rep. n. 72953, Racc. n. 34929, dd. 30/07/2020: “[...] 2. In tale ipotesi, il rapporto di lavoro (o di lavoro sociale) è così regolato: a) il contratto di lavoro, o un successivo patto aggiunto al medesimo, purché dotato di forma scritta, deve contenere un esplicito riferimento al presente contratto di rete ed ha la possibilità di instaurazione di un rapporto in regime codatoriale e deve contenere un’esplicita accettazione in tal senso da parte del lavoratore [...]”. V. l’identico testo degli artt. 18 e 20, Contratto di Rete fra Imprese, Pistoia, Rep. n. 5813, serie n. 1T, dd. 06/08/2018. e Contratto di Rete fra Imprese, Pistoia, Rep. n. 5811, serie n. 1T, dd. 06/08/2018: “Art. 18. Rapporto di lavoro in codatorialità. Per effetto della stipulazione del presente contratto ed al fine di realizzare gli obiettivi strategici ed il programma di rete, i lavoratori in codatorialità svolgeranno sincreticamente la loro prestazione lavorativa nell’interesse delle imprese retiste. Vengono sottoposti al regime di codatorialità i lavoratori, già dipendenti delle imprese retiste, da individuarsi con apposita delibera del comitato di gestione. per tutti i rapporti di lavoro in codatorialità troverà applicazione principalmente, ma non esaustivamente, il C.C.N.L. delle cooperative sociali ed in specifico i poteri direttivi, disciplinari e di controllo, saranno esercitabili congiuntamente”; “Art. 20. Comunicazioni ai lavoratori. Le comunicazioni ai lavoratori relative al regime di codatorialità e la sottoscrizione dei contratti di lavoro con i dipendenti neoassunti in codatorialità saranno sottoscritte anche dal Presidente o dal Vicepresidente del comitato di gestione”.

⁵⁹ V. art. 10, comma 2 lett. b), contratto di rete fra imprese, Pordenone, Rep. n. 72953, Racc. n. 34929, dd. 30/07/2020: “[...] 2. In tale ipotesi, il rapporto di lavoro (o di lavoro sociale) è così regolato: [...] b) Il rapporto di lavoro è costituito e regolato formalmente mediante imputazione del medesimo ad una (sola) delle imprese facenti parti della rete, che ne porta responsabilità esclusiva ai fini retributivi, previdenziali ed assicurativi; [...]”, nonché v. l’identico testo dell’art. 19, Contratto di Rete fra Imprese, Pistoia, Rep. n. 5813, serie n. 1T, dd. 06/08/2018. e Contratto di Rete fra Imprese, Pistoia, Rep. n. 5811, serie n. 1T, dd. 06/08/2018: “Art. 19. Adempimenti obbligatori in materia di lavoro, di previdenza e di assistenza sociale. Con riferimento ai lavoratori dipendenti di cui all’art. precedente, il comitato di gestione individuerà, di volta in volta, il retista delegato a svolgere tutti gli adempimenti obbligatori materia di lavoro, di previdenza e di assistenza sociale. Fanno eccezione a tale previsione i lavoratori individuati dal comitato di gestione in codatorialità con delibera di cui al secondo comma dell’art. precedente, già dipendenti delle altre imprese retiste al momento della stipula del presente contratto per i quali resta tenuta a svolgere tutti gli adempimenti obbligatori in materia di lavoro, di previdenza e di assistenza sociale l’impresa retista già datrice di lavoro in precedenza.”

⁶⁰ V. l’identico testo degli artt. 18, Contratto di Rete fra Imprese, Pistoia, Rep. n. 5813, serie n. 1T, dd. 06/08/2018. e Contratto di Rete fra Imprese, Pistoia, Rep. n. 5811, serie n. 1T, dd. 06/08/2018: “Art. 18. Rapporto di lavoro in codatorialità. Per effetto della stipulazione del presente contratto ed al fine di realizzare gli obiettivi strategici ed il programma di rete, i lavoratori in codatorialità svolgeranno sincreticamente la loro prestazione lavorativa nell’interesse delle imprese retiste. Vengono sottoposti al regime di codatorialità i lavoratori, già dipendenti delle imprese retiste, da individuarsi con apposita delibera del comitato di gestione. Per tutti i rapporti di lavoro in codatorialità troverà applicazione principalmente, ma non esaustivamente, il C.C.N.L. delle cooperative sociali ed in specifico i poteri direttivi, disciplinari e di controllo, saranno esercitabili congiuntamente”.

Un'altra previsione, che si riscontra nella maggioranza dei contratti di rete è quella circa il luogo della prestazione. È importante definire dove si svolge la prestazione, per esempio nei locali della sede della rete e nelle unità locali condivise dalle imprese⁶¹, perché ciò consente l'esatto adempimento della prestazione lavorativa.

In merito alla disciplina dei poteri datoriali, due sono le soluzioni che si traggono dall'analisi dei contratti: esercizio accentrato, esercizio diffuso. La prima opzione, preferita da alcune reti, prevede che i poteri direttivi, organizzativi, conformativi, gerarchici, modificativi, di controllo e disciplinari siano esercitati dal comitato di gestione, mentre la seconda soluzione attribuisce tali poteri a ciascuna impresa nella cui unità produttiva presta, momento per momento, l'attività il lavoratore⁶². Nonostante la loro diversità, entrambi questi modelli sono accettabili in ossequio alla flessibilità della disciplina prevista dall'art. 30, co. 4 ter D.Lgs. 276/2003.

È invece molto comune la scelta di ripartire le spese relative ai dipendenti in codatorialità, nonché la sussistenza di un regime di responsabilità solidale per i debiti sorti successivamente alla stipulazione del contratto di rete e/o successivamente alle assunzioni in codatorialità⁶³.

Infine, è presente in pochi contratti, benché molto utile, la specificazione che in caso di licenziamento che venga dichiarato illegittimo con obbligo di reintegrazione, essa possa chiedersi e pronunciarsi solo nei confronti dell'impresa retista che riveste la qualifica formale di datore di lavoro. In chiave residuale, alcune pattuizioni prevedono anche che, relativamente alle

⁶¹ V. l'identico testo dell'art. 21, Contratto di Rete fra Imprese, Pistoia, Rep. n. 5813, serie n. 1T, dd. 06/08/2018. e Contratto di Rete fra Imprese, Pistoia, Rep. n. 5811, serie n. 1T, dd. 06/08/2018: "Art. 21. Luogo di lavoro. L'attività lavorativa dei dipendenti in codatorialità, salvo diversa disposizione motivata del comitato di gestione, si svolgerà nei locali della sede della rete oltre che nelle unità locali condivise dalle imprese retiste".

⁶² V. art. 10, comma 2 lett. c), Contratto di Rete fra Imprese, Pordenone, Rep. n. 72953, Racc. n. 34929, dd. 30/07/2020: "[...] 2. In tale ipotesi, il rapporto di lavoro (o di lavoro sociale) è così regolato: [...] c) Il lavoratore (o il socio lavoratore) e ammesso, nel rispetto della disposizione di cui all'art. 2103 del Codice Civile a svolgere le proprie mansioni indifferentemente per le imprese facenti parte della rete; gli è sottoposto al potere conformativo, organizzativo e disciplinare dell'impresa facente parte della rete nella cui unità produttiva presta, momento per momento, la sua attività; [...]", nonché v. l'identico testo dell'art. 22, Contratto di Rete fra Imprese, Pistoia, Rep. n. 5813, serie n. 1T, dd. 06/08/2018. e Contratto di Rete fra Imprese, Pistoia, Rep. n. 5811, serie n. 1T, dd. 06/08/2018: "Art. 22. Poteri datoriali. Nel rispetto delle previsioni dei C.C.N.L. applicati, le imprese retiste saranno congiuntamente titolari del potere direttivo, organizzativo, conformativo, gerarchico, modificativo virgola di controllo e disciplinare. Tali poteri sono conferiti al comitato di gestione in conformità agli articoli 9 e 11 del presente atto".

⁶³ V. art. 10 co. 2 lett. d) ed e), Contratto di Rete fra Imprese, Pordenone, Rep. n. 72953, Racc. n. 34929, dd. 30/07/2020: "[...] 2 In tale ipotesi, il rapporto di lavoro (o di lavoro sociale) è così regolato: [...] d) I rapporti patrimoniali fra le imprese che hanno instaurato il regime di codatorialità sono regolati per il tramite dei contratti di cui al precedente articolo 4, comma 1, lett. e). e) In caso di insolvenza dell'impresa alla quale è formalmente imputato il rapporto, il lavoratore ha diritto a rivolgere le proprie pretese retributive rimaste inevase verso le altre parti rispetto alle quali è stato inizialmente instaurato il regime di codatorialità; la parte che soddisfa in tutto o in parte le pretese del lavoratore (o del socio lavoratore) ai sensi del presente paragrafo si surroga nella posizione del medesimo nei confronti della parte divenuta insolvente; [...]", nonché v. l'identico testo dell'art. 23, 24 e 25, Contratto di Rete fra Imprese, Pistoia, Rep. n. 5813, serie n. 1T, dd. 06/08/2018. e Contratto di Rete fra Imprese, Pistoia, Rep. n. 5811, serie n. 1T, dd. 06/08/2018: "Art. 23. Retribuzione. Al pagamento delle retribuzioni dei lavoratori in codatorialità sarà tenuta l'impresa retista delegata nonché, la medesima, sarà ugualmente delegata agli adempimenti in materia di lavoro, di previdenza e di assistenza sociale a norma del precedente articolo 19. Fanno eccezione a tale previsione i lavoratori individuati dal comitato di gestione in codatorialità, già dipendenti delle altre imprese retiste al momento della stipula del presente contratto per i quali l'impresa retista già datrice di lavoro in precedenza provvederà a corrispondere le relative retribuzioni". "Art. 24. Ripartizione delle spese relative ai dipendenti in codatorialità. Ferma la responsabilità delle singole imprese retiste al pagamento della retribuzione nei confronti dei dipendenti, così come prevista dal precedente articolo, le imprese retiste dichiarano di ripartire il costo aziendale dei dipendenti in codatorialità eventualmente anche mediante l'utilizzo del fondo comune previsto dall'art. 7 del presente atto". "Art. 25. Responsabilità solidale. Per i debiti sorti successivamente alla stipulazione del contratto di rete e/o successivamente alle assunzioni in codatorialità, ciascuna impresa della rete sarà solidalmente responsabile nei confronti dei lavoratori in codatorialità sotto il profilo retributivo, contributivo e della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro".

conseguenze risarcitorie derivanti da licenziamento illegittimo si debba applicare, in deroga alla regola precedente, un regime di responsabilità solidale per evitare di gravare in modo eccessivo sull'impresa datrice di lavoro formale⁶⁴. Entrambe le soluzioni sono, in linea teorica, ammissibili, come ammissibile sarebbe il loro contrario, questo perché l'art. 30, co. 4 *ter*, ultima parte del D.Lgs. 276/2003, valorizzando il contratto di rete, lascia alle parti la possibilità di predeterminare l'impresa a cui andrà imputato il rapporto di lavoro in caso di reintegra e la regolamentazione dei loro rapporti patrimoniali.

3.6. Conclusioni

Alla luce del ragionamento sin qui svolto si possono trarre alcune conclusioni. In primo luogo, appare evidente che il modello monolitico di rapporto di lavoro che ha retto il sistema giuslavoristico italiano per quattro decenni è fortemente ridimensionato. Seppure la figura unitaria di datore di lavoro legato in una relazione univoca con la figura unitaria di lavoratore sia ben presente nel nostro sistema economico, sono sempre più diffuse soluzioni diverse e flessibili.

L'introduzione della somministrazione di lavoro e di altri istituti che scindono la figura del datore di lavoro "formale" da quello "sostanziale" hanno accelerato processi di flessibilizzazione del mercato consentendo di pervenire agli istituti del distacco "agevolato" e della codatorialità all'interno dei contratti di rete.

Al contempo, per tutelare il lavoratore da possibili abusi, sono state introdotte molteplici fattispecie sanzionatorie che portano l'interprete a ritenere che, all'espunzione dall'ordinamento della L. n. 1369/1960, non si sia accompagnata una liberalizzazione dell'interposizione di manodopera, perdurando un divieto di somministrazione fraudolenta.

In questo contesto, con il precipuo fine di favorire l'occupazione e di incentivare l'utilizzo del contratto di rete, è stata introdotta la disciplina del distacco "agevolato" e della codatorialità (art. 30, co. 4 *ter*, D.Lgs. n. 276/2003). Il legislatore ha riconfermato il favore verso il contratto di rete prevedendo, nel decreto rilancio, la possibilità di stipulare contratti di rete anche per salvaguardare posti di lavoro nel caso di imprese di filiera in crisi dovute alla pandemia di Covid-19 (art. 43 *bis* del D.L. n. 34/2020 conv. L. 77/2020).

Nonostante la volontà di valorizzare le reti di imprese, la disciplina contenuta nell'art. 30, co. 4 *ter*, D.Lgs. n. 276/2003 è molto scarna, soprattutto con riferimento alla codatorialità. Entrambi gli istituti sono sicuramente vantaggiosi per le imprese retiste, ma vi è fra di esse uno sbilanciamento nella disciplina a favore del distacco, come constatato anche dagli stessi stakeholder nel corso dei focus group. L'art. 30, co. 4 *ter*, D.Lgs. 276/2003 si premura infatti semplicemente di introdurre una presunzione assoluta di sussistenza dell'interesse del distaccante nel caso di distacco infra-rete, lasciando invariata l'ampia disciplina esistente.

La codatorialità è invece priva di una ossatura definita, l'art. 30, co. 4 *ter* D.Lgs. 276/2003 non predisporre alcuna normativa di dettaglio, né delega alle parti sociali la sua predisposizione, in parte suppliscono la Circolare ministeriale n. 35 del 2013 e la Circolare dell'INL n. 7 del 2018, senza però essere risolutive. Il vero cuore della normativa sulla codatorialità è il contratto di rete in cui deve essere predisposta la disciplina di dettaglio, per questo motivo la sezione empirica di

⁶⁴ Cfr. art. 10 co. 2 lett. f), contratto Contratto di Rete fra Imprese, Pordenone, Rep. n. 72953, Racc. n. 34929, dd. 30/07/2020.

questo rapporto ha analizzato con attenzione le soluzioni adottate da tre reti di imprese cercando di far emergere i profili più significativi.

Volendo trarre alcuni insegnamenti da tali soluzioni e più in genere dallo studio teorico ed empirico condotto, si può dire che è saggio ancorare al programma di rete e alla legge le disposizioni di dettaglio sulla codatorialità contenute nelle sezioni giuslavoristiche dei contratti di rete. È poi consigliabile prevedere la possibilità di sottoporre al regime codatoriale sia i lavoratori neoassunti sia quelli già in forza alle imprese retiste, purché entrambe le categorie sottoscrivano un contratto (o una scrittura integrativa) ad hoc. Inoltre, per quanto questa strada non sia stata espressamente prevista da alcuno dei contratti analizzati, sarebbe sensato certificare il contratto del lavoratore attraverso una Commissione di Certificazione. È poi opportuno individuare appositi meccanismi di selezione del personale già dipendente di un'impresa retista da condividere, magari, delegandone la scelta all'organo di gestione della rete. Importante, in ogni caso, è coinvolgere attivamente il lavoratore al fine di prevenire ogni illiceità e controversia.

Per quanto concerne l'imputazione del rapporto di lavoro – e quindi gli oneri previdenziali, assicurativi, sociali e retributivi – si deve prediligere, alla luce della Circolare dell'INL n. 7/201, l'addebito dello stesso ad una sola delle imprese facenti parte della rete, che deve essere scelta di comune accordo, o in alternativa dal comitato di gestione, preferibilmente a rotazione. Questa impresa dovrebbe essere anche quella a cui attribuire il rapporto di lavoro in caso di illiceità del licenziamento sanzionata con reintegra. Le spese relative ai dipendenti in codatorialità dovrebbero inoltre essere condivise fra imprese retiste. D'altronde sia le circolari sia i contratti analizzati prevedono un regime di responsabilità solidale per i debiti sorti successivamente alla stipulazione del contratto di rete e/o successivamente alle assunzioni in codatorialità. Salvo che non sia espressamente richiamato nella lettera di assunzione, è preferibile indicare nel contratto di rete il C.C.N.L. applicato al lavoratore in codatorialità.

Quanto alla modalità di esercizio dei poteri datoriali, questa può essere accentrata nel comitato di gestione, ovvero delegata a ciascuna impresa dove, momento per momento, il lavoratore esercita la prestazione, ovvero anche gestita congiuntamente riservando alle singole imprese i poteri direttivi, organizzativi, conformativi, gerarchici, modificativi, di controllo, mentre demandando il potere disciplinare ed in particolare di licenziamento al comitato di gestione della rete. Allo stato attuale tutte le soluzioni sono valide. È poi importante indicare il luogo della prestazione che, come suggeriscono i contratti studiati, potrebbe essere il locale della rete.

Infine, è necessario individuare una clausola di chiusura che individui i modi dell'adempimento, sarebbe raccomandabile indicare che il lavoratore si libera svolgendo la prestazione secondo quanto indicatogli dal primo imprenditore.

Le soluzioni individuate dalla prassi, combinate con quelle raccomandate, sono in grado di risolvere la maggior parte dei problemi pratici e teorici così prevenendo il rischio di interposizione fittizia di manodopera.

CONCLUSIONI

Carlo Borzaga

Le cooperative sociali di inserimento lavorativo o, come spesso sono chiamate, di tipo B), hanno fin dall'origine intrattenuto rapporti produttivi non solo tra di loro e con cooperative sociali di tipo A), ma anche con imprese private, in particolare nelle aree ad elevata presenza manifatturiera. Contrariamente ad una narrazione secondo cui le cooperative di inserimento lavorativo dipenderebbero solo da commesse pubbliche, sono molte quelle il cui fatturato è sempre stato e continua ad essere interamente o in larga parte derivato dalla vendita di beni e servizi ad imprese. Non a caso i dati aggregati indicano che una parte consistente per fatturato di queste cooperative deriva da rapporti commerciali con privati.

La ricerca consente di comprendere meglio la natura e le caratteristiche di queste relazioni. Essa mostra in particolare che questi rapporti non solo si sono andati consolidando nel tempo, ma che si sono anche diversificati sia negli obiettivi perseguiti da ambo le parti, che nelle modalità organizzative e contrattuali. E questa evoluzione risulta esser stata guidata soprattutto dall'accresciuta maturità del settore, mentre è stata soltanto debolmente – nonostante alcune interessanti sperimentazioni locali come quella di Treviso e i numerosi tentativi fatti a livello legislativo – e con non poche contraddizioni accompagnata dalle politiche pubbliche.

Questo processo di consolidamento e, al contempo, di differenziazione dei rapporti tra imprese e cooperative emerge chiaramente dal lavoro di ricerca presentato nel primo capitolo. Si conferma innanzitutto la diffusione degli accordi orientati quasi esclusivamente o prevalentemente in senso commerciale – intesi come limitati allo scambio di servizi o di commesse – instaurati prevalentemente perché interessano sia alle imprese, in quanto convenienti o economicamente o dal punto di vista organizzativo, che alle cooperative perché ne aumentano la capacità produttiva e quindi la possibilità di inserire al lavoro un maggior numero di persone svantaggiate.

Tuttavia, anche nell'ambito degli accordi a carattere prevalentemente commerciale si sta assistendo ad interessanti evoluzioni in particolare verso forme di relazione incentrate su produzioni di filiera a diversi livelli di integrazione. Queste si distinguono da quelle in cui la cooperativa si limita a gestire servizi accessori rispetto alla produzione principale delle imprese con cui si relaziona, perché prevedono un suo impegno in una o più fasi produttive intermedie o a valle nel processo produttivo e, in alcuni casi includono l'accesso con un marchio congiunto al mercato finale. In questi casi, la collaborazione risulta più impegnativa e di maggior valore perché tra gli esiti attesi include, oltre a quelli già indicati precedentemente, anche il miglioramento qualitativo dei processi produttivi della cooperativa stessa, generato dalla frequentazione dell'impresa committente.

Se queste forme contrattuali restano quelle ancora più diffuse, anche perché di più facile implementazione, dalla ricerca emerge comunque la presenza non marginale e in crescita di relazioni caratterizzate anche dalla condivisione, più o meno formalizzata ed esplicita, dell'obiettivo dell'inserimento lavorativo di persone con difficoltà di accesso al lavoro. Una condivisione che implica la presenza anche nelle imprese coinvolte di una certa sensibilità alla necessità di garantire, in rispetto agli obblighi di legge, ma non solo, un lavoro a persone con



produttività ridotta. In alcuni casi la condivisione si traduce nella coprogettazione di prodotti o di fasi dei processi produttivi, oppure nella condivisione di tecnologia e know-how o di programmi di inserimento lavorativo. In altri casi, quelli più avanzati, la condivisione riguarda in modo esplicito e talvolta prevalente l'inserimento lavorativo, cui si accompagna la ricerca di come rendere l'organizzazione della produzione il più possibile funzionale all'obiettivo. In questi casi la collaborazione tra impresa e cooperativa sociale di inserimento lavorativo diventa un modo per concretizzare una precisa scelta di responsabilità sociale dell'impresa e come tale può essere e spesso è presentata all'esterno a favore di chi si relaziona con l'impresa. Passando dai rapporti più orientati in senso commerciale a quelli attenti anche alla funzione di inserimento aumenta anche l'attenzione alla professionalizzazione dei lavoratori sia ordinari che svantaggiati.

In diversi casi i rapporti tra cooperative sociali e imprese sono anche già andati oltre i classici contratti o accordi bilaterali. Nei rapporti commerciali in cui la cooperativa si occupa di una fase della filiera produttiva è già diffuso il ricorso alla costituzione di ATI, specie se si tratta di concorrere a bandi pubblici e laddove vi è la volontà di impostare rapporti più strutturati e stabili, la ricerca ha già rilevato l'utilizzo dello strumento oggetto della presenta ricerca: il contratto di rete.

Il contributo delle politiche pubbliche a questa evoluzione è stato limitato e a macchie di leopardo a seconda della sensibilità delle amministrazioni locali per la problematica dell'inserimento lavorativo, in particolare degli uffici competenti nei rapporti con le cooperative sociali di inserimento lavorativo. Le misure previste a livello nazionale o si sono rivelate di difficile applicazione (art. 12 della 68) o, con riferimento all'art. 14 della legge Biagi, sono risultate troppo restrittive rispetto alle categorie di lavoratori per cui possono essere utilizzate e sono state incomprensibilmente regolamentate in modo molto diverso tra province (art. 14). Nonostante questi limiti, laddove è stato regolamentato in modo meno burocratico, l'art. 14 ha inciso sulle dimensioni del fatturato delle cooperative e sul numero di lavoratori inseriti e ha favorito sia l'instaurarsi di nuove relazioni con le imprese sia il consolidamento di quelle esistenti. Nella maggior parte dei casi questo articolo è stato visto dalle imprese come un'opportunità per assolvere gli obblighi di legge senza doversi far carico direttamente del lavoratore e non è riuscito a coinvolgerle nella condivisione dell'obiettivo sociale che è alla base della stessa legge. L'insieme dei limiti evidenziati ha inevitabilmente inciso sull'interesse di molte cooperative a utilizzare questi strumenti o a farlo in modo non occasionale.

In generale, la presenza di questo dinamismo nelle relazioni tra imprese e cooperative di inserimento lavorativo dimostra che il progetto imprenditoriale sottostante la cooperazione di inserimento lavorativo – produrre beni e servizi con l'obiettivo primario di dare lavoro a persone difficilmente occupabili – non solo si conferma come sostenibile, ma risulta in grado di svolgere in prospettiva un ruolo assai più rilevante di quello, non marginale, finora raggiunto. Una constatazione che conferma l'attualità dell'idea di sondare la possibilità di utilizzare e la modalità di utilizzo del contratto di rete in funzione di un ulteriore rafforzamento di questo progetto imprenditoriale.

La maggior parte delle cooperative intervistate dichiara di conoscere il contratto di rete inteso come strumento giuridicamente regolamentato e molte già guardano ad esso con interesse. L'analisi dei contratti in essere iscritti presso il Registro delle Imprese conferma che questo strumento non è ignoto alle cooperative dal momento che sono già diverse decine i contratti inclusivi di cooperative sociali in generale e in particolare di cooperative finalizzate all'inserimento lavorativo. Secondo una ricerca di Euricse, ora in corso di elaborazione, su un campione di 559

cooperative di inserimento lavorativo con almeno 50.000 Euro di fatturato (su un universo di circa 2.250), 97 (pari al 17,4%) hanno dichiarato di avere in essere contratti di rete.

Le ragioni dell'interesse degli intervistati per questo strumento sono più d'una: la sua flessibilità che permette di adattarlo ad esigenze anche molto diverse; l'opportunità di qualificare la produzione o di migliorare i processi produttivi – sia a livello di singola impresa che di rete – e quindi aumentare la competitività delle retiste; la possibilità di ottimizzare l'utilizzo delle risorse, in particolare delle risorse umane a medio-alta qualificazione e, infine, la possibilità di perseguire in modo esplicito e condiviso le finalità occupazionali e sociali, coinvolgendo direttamente anche imprese diverse da quelle cooperative.

L'analisi dei 39 contratti di rete in essere, sottoscritti da cooperative sociali ne mette in luce alcune interessanti caratteristiche. Innanzitutto, si possono individuare due tipologie di contratti: quelli tra sole cooperative sociali e quelli tra cooperative sociali e altre imprese. La maggior parte dei contratti è stata sottoscritta molto di recente – da non oltre cinque anni ma in molti casi da meno di due – ma hanno una durata attesa piuttosto lunga, a dimostrazione della volontà di creare relazioni stabili. Molti risultano essere il prodotto di rapporti esistenti da tempo e tendono a regolare relazioni relativamente complesse. Le reti sottostanti i contratti sono abbastanza ampie, spesso su base regionale, ma sono piuttosto selettive rispetto agli obiettivi da perseguire come rete.

Più della metà dei contratti di rete in essere, ma soprattutto quelli tra sole cooperative sociali, hanno ad oggetto anche il potenziamento dell'inserimento lavorativo e prevedono forme di collaborazione soprattutto di tipo orizzontale. La parte restante ha obiettivi diversi, riconducibili a prevalenti finalità produttive, commerciali e/o strategiche, ma in genere indica come ragion d'essere formale del contratto il potenziamento dell'attività produttiva, ad esempio, attraverso la partecipazione congiunta a bandi o gare pubbliche o l'avvio di qualche tipo di collaborazione con una o più pubbliche amministrazioni.

Tra i contratti misti – cioè caratterizzati dalla partecipazione sia di cooperative sociali che di imprese – prevalgono quelli di natura commerciale e produttiva, mentre sono solo quattro quelli inclusivi anche dell'obiettivo dell'inserimento lavorativo. Ciò conferma la difficoltà, emersa anche dalle interviste alle cooperative, a coinvolgere le imprese nel perseguimento esplicito della funzione di inserimento lavorativo di persone con difficoltà di accesso al lavoro, che rimane quindi solo un esito indiretto della collaborazione anche in presenza di un contratto di rete.

I contratti di rete sottoscritti sono in genere ben strutturati anche se nella maggior parte dei casi si presentano nella forma "più leggera", essendo privi sia di soggettività che di patrimonio comune. Sono in generale aperti sia in entrata che in uscita e hanno forme e organi di governance ampi e inclusivi, di stampo cooperativo. Nessun contratto di rete ha come obiettivo esclusivo l'inserimento lavorativo.

A conferma che l'obiettivo di molti contratti – rispecchiando peraltro quanto riscontrato più in generale per le relazioni di rete – resta quello produttivo o commerciale, solo meno della metà di quelli rilevati – più quelli misti che quelli tra sole cooperative sociali – prevede l'utilizzo di almeno uno dei due strumenti che come minimo in teoria dovrebbero essere di interesse di chi ha prevalenti obiettivi occupazionali: il distacco (agevolato) e la codatorialità. Il primo compare in quattordici contratti e la seconda in nove. Ambedue risultano al momento poco utilizzati. Le ragioni di questo, almeno per ora, limitato interesse sono diverse: dalla loro scarsa o nulla utilità

nei contratti con finalità esclusivamente commerciali o produttive, alla limitata esperienza applicativa, alla mancanza di una consolidata giurisprudenza. Dall'analisi dei testi e delle interviste emergono comunque alcune tendenze di interesse per gli sviluppi futuri.

La codatorialità sembra rappresentare, soprattutto in prospettiva, uno strumento funzionale in primo luogo per la gestione efficiente di figure ad alta specializzazione – sia in ambito produttivo che nella progettazione e gestione dell'inserimento lavorativo, nelle cooperative come nelle imprese che hanno sottoscritto il contratto – che nessuna retista da sola sarebbe in grado di utilizzare in modo completo e retribuire adeguatamente e su cui tutti devono poter contare a seconda della necessità e non per periodi prestabiliti come avverrebbe con il distacco. In particolare, la specializzazione di alcune figure professionali con funzione di facilitazione all'inserimento lavorativo, oltre a rappresentare una naturale evoluzione delle cooperative che operano in questo ambito, risulta di interesse soprattutto per svolgere una delle “nuove” attività che le cooperative sociali possono eseguire secondo la recente riforma dell'impresa sociale⁶⁵. Il distacco emerge invece come lo strumento di più facile utilizzo e più adatto per dare continuità lavorativa e/o a favorire la professionalizzazione dei lavoratori svantaggiati inseriti. Infatti, fino ad oggi lo strumento è stato previsto e si suppone utilizzato soprattutto nelle reti costituite nel settore, relativamente nuovo, dell'agricoltura sociale tra cooperative sociali e aziende agricole spesso di dimensioni ridotte e che hanno bisogno di forza lavoro per periodi relativamente brevi. Ma esso ha ben altre e maggiori potenzialità.

In conclusione, e senza entrare troppo nei dettagli della normativa, la ricerca conferma la tendenza a creare e consolidare reti tra cooperative sociali di inserimento lavorativo e imprese, che però hanno ancora soprattutto l'obiettivo sia di incrementare i volumi di attività delle cooperative che di qualificare maggiormente la produzione e migliorare i processi produttivi. Sono comunque in crescita le reti esplicitamente finalizzate anche all'inserimento lavorativo. La tendenza a formalizzare le relazioni tra cooperative e imprese, anche attraverso l'utilizzo del contratto di rete con finalità sia produttive e commerciali che di inserimento lavorativo, si rileva soprattutto quando le relazioni interessano un numero ampio di soggetti. I contratti di rete finora registrati sono in linea con la normativa, anche se non ne sfruttano tutte le potenzialità ed è in crescita l'interesse per gli strumenti del distacco agevolato e della codatorialità, anche se fino a questo momento essi risultano poco utilizzati.

Il contratto di rete è quindi uno strumento pienamente utilizzabile anche per favorire l'inserimento lavorativo in particolare di lavoratori con difficoltà di accesso al lavoro purché questo non sia l'unico obiettivo del contratto. Tutti gli strumenti di collaborazione in esso previsti sono applicabili anche a reti costituite da cooperative sociali o tra queste e altre imprese. Un uso attento delle alternative offerte dalla disciplina dei contratti di rete può effettivamente contribuire sia ad ampliare e qualificare l'attività produttiva delle cooperative, aumentare il numero di inserimenti e favorire la crescita professionale e, almeno in alcuni casi, le retribuzioni dei lavoratori e, nel tempo, a offrire alle imprese convenzionali una occasione concreta per divenire socialmente responsabili.

⁶⁵ Si veda l'articolo 17 comma 1 del decreto legislativo 112 del 3/7/ 2017.

Bibliografia

- AA.VV. (2012). Linee Guida per i contratti di rete, *Comitato Interregionale dei Consigli Notarili delle Tre Venezie e RetImpresa* (a cura di), p. 11.
- Biasi, M. (2017). Reti di impresa e diritto del lavoro - codatorialità e assunzione congiunta nelle reti di imprese, *Giur. it.*, 6, p. 1466.
- Borzaga, C. & Musella, M. (2021). *L'Impresa Sociale in Italia. IV Rapporto Iris Network. Identità, ruoli e resilienze*, Pergine Valsugana (TN), Publistampa.
- Bredariol, E. (2017). Modelli giuridici e strutture economiche nelle reti di imprese, in L. Bullo (a cura di), *I contratti di rete e le nuove frontiere del contratto*. Milano, Cedam, p. 77.
- Bullo, L. (a cura di) (2017). *I contratti di rete e le nuove frontiere del contratto*. Milano, Cedam.
- Bullo, L. (2019). *Profili del contratto di rete: autonomia privata e destinazione patrimoniale*, Milano, Cedam.
- Cafaggi, F. (a cura di) (2004). *Reti di imprese tra regolazione e norme sociali. Nuove sfide per diritto ed economia*. Bologna, Il Mulino.
- Cafaggi, F. (a cura di) (2009). *Il contratto di rete. Commentario*, Bologna, Il Mulino, p. 24.
- Cafaggi, F. (2016). Voce Contratto di rete, *Enc. Diritto, Annali*, IX, Milano, p. 207.
- Cafaggi, F. & Iamiceli, P. (a cura di) (2007). *Reti di impresa tra crescita ed innovazione organizzativa. Riflessioni da una indagine sul campo*, Bologna, Il Mulino.
- Cafaggi, F. & Iamiceli, P. (2020). Misure urgenti a sostegno dei settori industriali in crisi, nonché disposizioni in materia di produzione lattiera e rateizzazione del debito nel settore lattiero-caseario, in G. Alpa & V. Maricond (a cura di), *Codice dei contratti commentato*, Milano, Wolters Kluwer, pp. 3815-3844.
- Cafaggi, F. & Iamiceli, P. (2020b). Il contratto di rete. Commento alla normativa, in G. Alpa & V. Maricond (a cura di), *Codice dei contratti commentato*, Milano, Wolters Kluwer, p. 3830.
- Cafaggi, F., Iamiceli, P. & Mosco, G.D. (2013). Il contratto di rete e le prime pratiche: linee di tendenza, modelli e prospettive di sviluppo, *Contratti*, 8/9, p. 809.
- Camardi, C. (2009). I contratti di distribuzione come "contratti di rete", *Obbl. e contr.*, 3, pp. 200 ss.
- Cardano M. (2011). *La ricerca qualitativa*, Bologna, Il Mulino.
- Chiaf, E. (2013). Il valore creato dalle imprese sociali di inserimento lavorativo, *Impresa Sociale*, n. 0, gennaio, pp. 21-36.
- Corbetta, P. (2003). *Social Research: Theory, Methods and Techniques*, Londra, Sage Publications Ltd.
- Crea, C. (2008). *Reti contrattuali e organizzazione dell'attività d'impresa*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane.
- Cuffaro, V., Marasà, G., Salvini, L., D'Auria, M. & Cirianni F. (2010). I contratti di rete, in *Corriere Merito*, Suppl. al n. 5.
- D'Amico, G. & Macario, F. (a cura di) (2013). Contratti di rete: prime applicazioni pratiche, *Contratti*, f. 8/9, pp. 799 ss.
- Delle Monache, S. (2014). Il contratto di rete, in *Tratt. dei contratti*, Milano, pp. 1235 ss.
- Depedri, S. (2015). Costi e benefici delle cooperative di inserimento lavorativo, in C. Borzaga (a cura di), *Economia Cooperativa. Rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione italiana. Terzo rapporto Euricse*, Trento, Euricse.
- Fili, F. (2015). La governance del contratto di rete: organo comune e codatorialità, in T. Treu (a cura di), *Contratto di rete. Trasformazione del lavoro e reti di imprese*, Wolters Kluwer Italia, pp. 108 ss.
- Gentili, A. (2011). Il contratto di rete dopo la l. n. 122 del 2010, in *I Contratti*, 6, pp. 617 ss.

- Grandori, A. & Soda, G. (1995). Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms, *Organization Studies*, 16(2), pp. 183-214.
- Guerrera, F. (2014). Il contratto di rete tra imprese: profili organizzativi, in *I Contratti*, 4, pp. 397 ss.
- Iamiceli, P. (a cura di) (2009). *Le reti di imprese e i contratti di rete*, Torino, Giappichelli.
- Lopes, A., Macario, F. & Mastroberardino, P. (2008). *Reti di imprese. Scenari economici e giuridici*, Torino, Giappichelli.
- Lopreato, S. (2012). Programma comune di rete ed efficacia normativa variabile, in F. Cafaggi, P. Iamiceli & G.D. Mosco (a cura di), *Il contratto di rete per la crescita delle imprese*, Milano, Giuffrè, p. 160.
- Maio, V. (2016). Contratto di rete e rapporto di lavoro: responsabilità disgiunta, derogabilità dello statuto protettivo e frode alla legge, in *Argomenti Dir. Lav.*, 4-5, p. 780.
- Maio, V. (2017). 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*, Bologna, Il Mulino.
- Maltoni, M. & Spada, P. (2011). Il "contratto di rete", *Studio n. 1-2011/I*, in CNN Notariato.
- Maugeri, M. R. (2009). Reti di imprese, contratto di rete e reti contrattuali, *Obbl. e contr.*, fasc. 12, pp. 951 ss.
- Moscattelli, V. (2018). Contratto di rete e network contract, in *Contratto e Impresa*, fasc. 2, pp. 886 ss.
- Negrelli, S. & Pacetti, V. (a cura di) (2016), *I contratti di rete. Pratiche di capitale sociale tra le imprese italiane*, Bologna, Il Mulino.
- Powell, WW: (1990). Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization, in L. L. Cummings & B. M. Staw (eds), *Research in Organizational Behaviour*, Greenwich, pp. 295-336.
- Santagata, R. (2011). Il "contratto di rete" fra (comunione di) impresa e società (consortile), in *Riv. Dir. Civ.*, I, pp. 323 ss.
- Scognamiglio, R. (2009). Dal collegamento negoziale alla causa di coordinamento, in P. Iamiceli (a cura di), *Le reti di imprese e i contratti di rete*, Torino, Giappichelli, pag. 75.
- Teubner, G. (2009). Coincidentia Oppositorum: Hybrid Networks Beyond Contracts and Organisations, in M. Amstutz & G. Teubner (eds.), *Networks. Legal Issues and Multilateral Co-operation*, Oregon, Hart Pub Ltd, pp. 3 ss.
- Villa, G. (2012). Il contratto di rete, in G. Gitti, M. Maugeri & M. Notari (a cura di), *I contratti per l'impresa*, Bologna, Il Mulino, pp. 491 ss.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust implications*, New York, Free Press.
- Zanelli, P. (2010). Reti di impresa: dall'economia al diritto, dall'istituzione al contratto, in *Contr. e impr.*, IV-V, pp. 951 ss.
- Zanelli, P. (2012). *Reti e contratto di rete*, Padova, Cedam.
- Zappia, A. (2017). Il distacco del lavoratore e la sua applicazione nelle reti di imprese, in L. Bullo (a cura di), *I contratti di rete e le nuove frontiere del contratto*. Milano, Cedam, p. 419.