

Era solo una questione di tempo, ma era chiaro sin da subito che la grande trasformazione in atto nel mondo del lavoro, oltre a riguardare gli attori economici della *sharing economy* - ovvero sia della tendenza economico-sociale alla condivisione di beni e/o servizi - avrebbe interessato anche il **rapporto bilaterale tra datore di lavoro e lavoratore**. Infatti, le istanze di flessibilità nella gestione della forza lavoro - sperimentate a partire dalla seconda metà del secolo scorso con l'interferenza delle esternalizzazioni nel rapporto biunivoco tra chi lavora e chi beneficia della prestazione - sono aumentate con l'economia globale, che all'espansione delle opportunità di mercato ha affiancato un'elevata incertezza e rapidità dei cicli produttivi.

A fronte di nuove relazioni fra lavoratori e datori di lavoro e fra i primi e gli utenti, accanto alla frantumazione di luogo, tempo e strumenti dell'organizzazione produttiva, il modello giuridico rappresentato dal rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato ha manifestato i propri limiti, mostrandosi incapace di offrire regolazioni efficaci: di qui, il ricorso a soluzioni negoziali discutibili - quali il falso autonomo - o l'elevata precarizzazione nel rapporto di lavoro, che hanno funto da potenziale canale elusivo degli obblighi datoriali.

In tale contesto, un'**alternativa utile è ravvisabile** nello ***sharing employee model***, analizzato in [un recente report Eurofound](#) e riguardante l'utilizzo, da parte di molteplici imprese, di prestazioni rese da lavoratori condivisi, in grado di **coniugare le esigenze aziendali di flessibilità con il bisogno di stabilità dei lavoratori**. In estrema sintesi e rinviando all'integrale lettura del report per gli elementi di dettaglio, il modello *de quo* consente ad aziende unite da similari necessità di forza lavoro, anche temporanea o periodica, di organizzarla in maniera programmata e funzionale alla produzione, beneficiando delle prestazioni poste in essere dai lavoratori utilizzati in comune.

Il report, realizzato sulla base di interviste somministrate nel primo semestre 2016 a soggetti istituzionali, aziende, lavoratori e rappresentanti sindacali, illustra le **fattispecie regolative presenti in alcuni ordinamenti europei** - Francia, Belgio, Austria, Germania, Ungheria ed Irlanda -, indagando le cause della scarsa conoscenza e diffusione del modello, le leve che potrebbero favorirne lo sviluppo, nonché i vantaggi e gli svantaggi per lavoratori ed imprese.

Le diverse discipline giuridiche

L'origine del fenomeno di condivisione datoriale di prestazioni lavorative va fatta risalire in Francia, sul finire degli anni Ottanta del secolo scorso, nelle zone agricole della Borgogna e della Loira: in seguito, la legge transalpina ha regolato lo strumento anche per soddisfare esigenze datoriali in settori diversi da quello agricolo, ovvero per agevolare il conseguimento di qualifiche differenti da parte dei lavoratori, o, infine, per favorire l'inserimento nel mercato del lavoro di soggetti svantaggiati. Al pari della Francia, anche in Belgio la **fonte giuridica** del modello è di natura **legale** – con una legge emanata nel 2000 e rivista di recente –, prevedendo un soggetto giuridico *ad hoc* stipulante il contratto con i lavoratori.

Viceversa, in Ungheria il diritto positivo nel 2012 ha assecondato esigenze di flessibilità di imprese partecipanti del medesimo settore produttivo ovvero per ovviare a carenza di figure professionali qualificate, stabilendo che all'iniziale contratto di lavoro tra un'impresa ed un lavoratore possano aggiungersi ulteriori soggetti imprenditoriali, moltiplicando un lato del rapporto negoziale.

La tradizione nelle relazioni industriali presente nei Paesi di lingua tedesca può essere la ragione della **fonte negoziale** del modello, adottato in Germania verso la metà degli anni 2000 ed in Austria nel 2014, sulla falsariga di un'agenzia interinale, con assunzione del lavoratore da parte di un'impresa partecipante ed invio del medesimo alle altre. Un meccanismo non dissimile è, infine, riscontrabile in Irlanda.

Le ragioni della scarsa diffusione dello *sharing employee model* e le leve del suo sviluppo

In base al report Eurofound, le principali cause ostative alla diffusione del modello consistono nella **scarsa conoscenza e consapevolezza** del medesimo da parte di **istituzioni** ed **attori negoziali**, nella debole familiarità con i risvolti pratici dell'utilizzo plurimo di una prestazione lavorativa, nella **difficoltà definitoria** tanto dello strumento negoziale utilizzabile, quanto dei diritti e doveri di ciascuna parte. In particolare, l'atteggiamento neutrale assunto dalle istituzioni rispetto al modello – con aspettativa che l'iniziativa provenga dalle parti contrattuali – ha determinato l'oblio e la sostanziale disapplicazione dello *sharing employee*, accrescendo l'incertezza e la confusione sul suo funzionamento ed utilità.

Viceversa, un adeguato **sostegno pubblico**, fondato sul supporto economico, operativo ed informativo, mediante l'avvio di progetti pilota e/o l'elaborazione di modelli contrattuali a valere come punti di riferimento per le singole imprese, ridurrebbe in modo sensibile i costi iniziali di impiego del modello, favorendone un più ampio utilizzo. Nel merito, la predisposizione istituzionale di **centri di risorse** può garantire così la diffusione informativa e conoscitiva del modello, come l'ausilio alle parti nella soluzione di questioni concrete o nella redazione dei contratti. Altresì, la **condivisibilità di un gruppo manageriale**, capace di gestire specifiche richieste di risorse umane, di definire i dettagli degli accordi tra le imprese e tra queste ed i lavoratori, nonché di individuare il contratto collettivo applicabile, aiuterebbe le aziende di piccole dimensioni a superare le criticità di implementazione di un modello di gestione sostanzialmente sconosciuto, che richiede un sensibile livello di approfondimento tecnico al fine di garantirne un efficiente funzionamento con rischio di ricadute legali.

I benefici ed i risvolti negativi per imprese e lavoratori

Tra gli indubbi **vantaggi** che lo *sharing employee model* assicura alle **imprese** vanno annoverati, a giudizio del report Eurofound, un'**elevata flessibilità** di **forza lavoro qualificata**, di cui gli imprenditori possono usufruire sottraendosi all'obbligo di un'assunzione a tempo pieno ed indeterminato, i cui costi li costringerebbe a desistere dalla conclusione di un rapporto negoziale. Altresì, il vantaggio di utilizzare gli stessi lavoratori condivisi supera le difficoltà logistiche ed operative dell'inserimento nell'azienda, ogni volta, di un nuovo lavoratore, assicurandole **efficienza, produttività** ed accresciuta **capacità attrattiva** nel mercato del lavoro.

Pur se di gran lunga inferiori rispetto ai benefici, gli **svantaggi** per le aziende sono individuati nella **responsabilità solidale** nel caso di uso fraudolento dello strumento e/o di inadempimento degli obblighi retributivi e contributivi ad opera di uno dei partecipanti, oltre all'eventuale **rallentamento** della **produzione** dovuto allo stress accumulato dal lavoratore condiviso ovvero dal non poterne disporre in modo continuativo.

Dal lato dei **lavoratori**, il **vantaggio** principale consiste nella garanzia di un **impiego stabile e duraturo**, in luogo di rapporti negoziali precari, con beneficio, in sostanza, di una parità di trattamento normativo e retributivo rispetto ai lavoratori stabilmente occupati in ciascuna impresa.

Altresì, lo svolgimento di incarichi differenziati in ragione dell'azienda in cui è resa la prestazione, migliora il **profilo** delle **competenze del lavoratore** - attore di un vero e proprio *informal training* - e consente di superare le difficoltà di **gestione** di differenti rapporti di lavoro riscontrabili nel **part-time**. Viceversa, un rischio di **ridotta protezione sul lavoro** e/o di **stress** dovuto alla moltiplicazione di luoghi ed ambienti produttivi, la **ridotta** partecipazione e **forza rappresentativa** del lavoratore in ciascuna compagine aziendale in cui e per cui lavora, nonché la difficoltà nella **programmazione** dei periodi di **riposo** e/o ferie, possono **limitare** il ricorso a detto modello.

La disciplina italiana della codatorialità

Il report Eurofound trascura, nella sua analisi, il **panorama legislativo italiano** sul punto, che è viceversa opportuno esaminare in relazione alle potenzialità ed alle problematiche fin qui evidenziate.

Infatti, l'istituto della codatorialità (art. 30, comma 4 *ter*, d. lgs. n. 276/2003), implementabile nell'ambito delle reti di impresa (art. 6 *bis*, l. n. 133/2008, art. 3, l. n. 33/2009), consente alle imprese in rete di co-gestire i dipendenti di ciascuna retista attraverso un esercizio diffuso del potere direttivo, in funzione alle attività comuni dedotte nel contratto di rete. Peraltro, nel caso delle reti di impresa agricole è anche ammessa l'assunzione congiunta dei lavoratori ad opera di più imprese (art. 31, commi da 3 *bis* a *quinquies*, d. lgs. n. 276/2003). Un ulteriore modello, sempre relativo alle reti di impresa, prevede la possibilità per la rete stessa di acquisire soggettività giuridica (c.d. rete-soggetto, ex l. n. 221/2012), potendo così assumere direttamente - in qualità di "Rete" - i dipendenti.

Anche nell'esperienza italiana sono riscontrabili le medesime **esigenze** e **criticità**, evidenziate nel report Eurofound rispetto allo *sharing employee model*, quanto alla scarsa conoscenza dell'istituto da parte delle imprese e ad alla mancanza di sostegno da parte delle istituzioni e delle associazioni datoriali nella concreta diffusione del modello. Altresì, la codatorialità italiana o l'assunzione da parte della rete-soggetto, che rispetto ai modelli di *sharing employee* sopracitati pare meno "avanzata" sia quanto a prassi applicative che a disciplina legale, mostra valide prospettive di utilità soprattutto per le PMI operanti nei settori ad alta ciclicità dei livelli di business, ove

quest'ultima si ripercuote sulle capacità delle imprese d'investimento, di sviluppo interno nonché di mantenimento dei livelli occupazionali.

Tra i **vantaggi** di un **modello di co-gestione** si collocherebbe, dal punto di vista dei **lavoratori**, la possibilità di operare in diversi contesti, acquisendo più ampie competenze e *skills* professionali in ambito informale – secondo le categorie indicate nelle [*Linee Guida Europee per la validazione dell'apprendimento non formale e informale*](#), con la prospettiva anche di individuare strumenti di riconoscimento della formazione acquisita – , nonché di venire temporaneamente posti a disposizione di un'altra azienda in caso di difficoltà economiche del proprio datore di lavoro, riducendo il rischio di risultare definitivamente in esubero.

Per quanto concerne le **imprese**, tale strumento rappresenterebbe l'occasione per adattare la gestione del personale alle esigenze produttive interne e per **concentrare le risorse umane ed economiche** nello sviluppo di progetti e di iniziative che, come evidenziato nel report Eurofound, possono poi condurre a nuove opportunità di impiego. In maniera speculare a quanto visto rispetto ai vantaggi per i lavoratori, attraverso l'impiego condiviso del personale le imprese potrebbero contenere le conseguenze di contingenti difficoltà economiche o di più o meno prolungati cali di produzione, beneficiando "indirettamente" della necessità di impiego di proprio personale da parte di altre imprese co-datrici, evitando così di richiedere l'intervento degli ammortizzatori sociali con i relativi costi e garantendo al contempo un basso impatto psicologico sui dipendenti.

Peraltro, la possibilità di **condivisione del personale** in contesto di rete potrebbe realmente determinare la nascita di un **mercato del lavoro interno** riguardante imprese il cui rapporto risulti già stabilizzato attraverso un contratto di natura commercial-civilistica, sufficientemente approfondito e disciplinato in funzione del livello di compenetrazione tra le rispettive organizzazioni. Tuttavia, perché ciò risulti realizzabile in concreto, la **codatorialità** dovrebbe rappresentare anche in Italia un **nuovo modello di impiego e gestione delle risorse umane** dotato di caratteristiche, disciplina e finalità peculiari, tali da non comportare necessariamente l'immediata applicazione dei tradizionali istituti di diritto del lavoro e delle relative tutele.

Infatti, benché la scarna normativa nazionale sull'argomento deleghi interamente alle imprese la definizione delle regole di "ingaggio" dei dipendenti, appare **necessaria** una **disciplina peculiare**

che dia al modello l'**autonomia** giuslavoristica di cui necessita. In particolare, con riferimento soprattutto alla codatorialità, l'impronta protezionistica del nostro ordinamento, in punto alla tutela del lavoratore da condotte datoriali fraudolente, condurrebbe comunque all'applicazione del regime di responsabilità solidale nonché al riconoscimento, in caso di contenzioso, di un rapporto di lavoro subordinato con le imprese codatrici. L'onerosità di tali conseguenze rappresenterebbe un costo, peraltro anche imprevedibile e non quantificabile *a priori*, non controbilanciabile dai seppur sensibili vantaggi che potrebbero verificarsi solo nel lungo periodo.

Osservazioni conclusive

A margine del report Eurofound sono opportune alcune considerazioni.

Innanzitutto, per **superare** i principali **svantaggi** dello *sharing employee model* per imprese e lavoratori, consistenti, rispettivamente, nel vincolo solidale per l'inadempimento di obbligazioni altrui e nello stress e ridotta capacità rappresentativa del lavoratore, sono ipotizzabili alcune **soluzioni**. In relazione al primo dei predetti limiti, la **natura oggettiva del vincolo solidale** di cui sono onerate le imprese partecipanti al modello, come emergente dalle risposte alle interviste, può disincentivare il ricorso all'utilizzo condiviso dei lavoratori, configurandosi quale onere aggiuntivo indeterminato in relazione alla sua verificabilità ed all'importo gravante su ciascuna azienda partecipante.

Pertanto, ferma restando l'eventuale disciplina legislativa sul punto, dovrebbe essere valorizzata la possibilità, al momento della stipulazione degli **accordi negoziali** – la cui autonomia regolativa nessuna norma elimina del tutto – di fondare il **coinvolgimento** degli altri datori di lavoro su criteri di **diligenza**, ovvero di inserire clausole pattizie volte ad introdurre **assicurazioni private** e/o **fideiussioni** che manlevino chi è richiesto di onorare l'inadempimento altrui.

Con riferimento alle ricadute negative sui lavoratori condivisi, ad una maggiore definizione degli **obblighi protezionistici** a carico di ciascuna impresa partecipante – la cui inosservanza potrebbe essere sanzionata anche con l'esclusione dal circuito datoriale condiviso – o alla previsione di condizioni e requisiti più stringenti per le imprese ai fini dell'accesso allo strumento, andrebbe affiancato il **potere contrattuale** dei prestatori d'opera, se del caso prevedendo forme di rappresentanza sindacale soprattutto della manodopera non qualificata, rispetto alla quale il rischio

di isolamento nel contesto produttivo è maggiore.

Come del resto auspicato anche nel report in commento, la diffusione dello *sharing employee model* riposa su una sua **necessaria consapevolezza e conoscenza** da parte delle **istituzioni**, affiancata dalla crescita di **spirito cooperativo** e collaborativo tra **imprese**, da un lato, e **disponibilità** dei **lavoratori** ad una maggiore adattabilità, all'autonomia nello svolgimento dei compiti, all'apprendimento professionale continuo.

In una parola, una sfida rivolta a tutti i soggetti coinvolti, anche nel tentativo di derubricare questo nuovo spettro che si aggira per l'Europa alla stregua di una grande occasione di sviluppo.

Giovanna Carosielli

Scuola internazionale di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro

ADAPT, Università degli Studi di Bergamo

 [@GiovCarosielli](#)

Agnese Moriconi

Scuola internazionale di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro

ADAPT, Università degli Studi di Bergamo

 [@AgneseMoriconi1](#)

Scarica il **PDF** 