

Working Paper

**ADAPT**  
www.adapt.it  
**UNIVERSITY PRESS**

Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni industriali

In collaborazione con il Centro Studi Internazionali e Comparati Marco Biagi

# Le reti logistiche e le questioni aperte in tema di regolazione del lavoro

di Antonio Salamone

## Il polivalente concetto di logistica: dalla lettura tradizionale alla gestione integrata fino all'esternalizzazione

Il concetto di *logistica* ha conosciuto una profonda evoluzione nel corso del tempo, cui si è affiancato un graduale ripensamento dell'approccio dottrinale sul tema.

Il termine veniva utilizzato nel periodo tra le due guerre in un'accezione strettamente militare, per riferirsi al trasporto dei soldati ed al loro rifornimento, ma a partire dagli anni cinquanta del secolo scorso il suo impiego si estese all'ambito industriale e commerciale, fino alla concezione odierna per cui la logistica è l'insieme delle attività e delle decisioni che riguardano il trasferimento e lo stoccaggio di tutto ciò che serve alla produzione e di tutto ciò che viene prodotto<sup>1</sup>.

L'attività logistica viene anche definita come sistema integrato delle funzioni della programmazione, della produzione e della distribuzione, dell'approvvigionamento dei materiali e della gestione delle scorte o più semplicemente come l'attività funzionale ad offrire ai clienti articoli commerciali, prodotti e servizi con rapidità, a costi contenuti e con soddisfazione<sup>2</sup>.

Si parla anche di logistica integrata<sup>3</sup>, ove l'aggettivazione vale anche ad evidenziare il carattere estremamente variegato delle prestazioni che possono esservi ricomprese, dalla ricezione al controllo qualità, dal magazzinaggio alla custodia, dal trasporto alla spedizione dei prodotti inerenti all'attività del produttore committente<sup>4</sup>.

La funzione della logistica può essere identificata con il seguire il flusso di tutti i materiali che attraversano l'azienda con il compito di effettuare una gestione completamente integrata, al fine di ottenere che il servizio al cliente finale sia fornito in termini di rapidità, precisione e regolarità delle consegne in modo affidabile e riducendo al minimo il costo totale (in termini di risorse impiegate) delle operazioni logistiche relative al flusso di materiale considerato<sup>5</sup>.

L'esternalizzazione delle attività logistiche (*third party logistics*), pur non rappresentando un fenomeno nuovo, in quanto tradizionalmente non solo la funzione di trasporto, ma in molti casi anche la gestione di altre attività riconducibili al processo logistico sono state affidate dalle imprese industriali ad operatori specializzati in un'ottica di riduzione dei costi, ha conosciuto una maggiore espansione per l'influenza di fattori di cambiamento esterno.

Tra questi vanno annoverati la globalizzazione delle attività di impresa, l'ampliamento della varietà di prodotti e del livello di customizzazione degli stessi, nonché la riduzione del ciclo di vita dei beni e dei servizi, che da un lato hanno contribuito ad incrementare la complessità del compito di garantire l'espletamento delle attività logistiche in

---

<sup>1</sup> Cfr. Vasile P. L., *Il contratto di logistica: aspetti generali e particolari nella evoluzione della dottrina e nelle applicazioni operative*, in *Il diritto dell'economia*, 386 e ss.; Flick M., *Accordi di distribuzione e problemi contrattuali delle «supply chains»*, in 636 e ss.

<sup>2</sup> Cfr. Vasile P. L., *Il contratto di logistica: aspetti generali e particolari nella evoluzione della dottrina e nelle applicazioni operative*, in *Il diritto dell'economia*, 386 e ss.

<sup>3</sup> Cfr. per una più precisa ricostruzione della nozione di logistica integrata la nota 8.

<sup>4</sup> Cfr. Marongiu Buonaiuti F., *La disciplina giuridica dei contratti di fornitura di servizi e di logistica integrata*, in *Diritto commerciale internazionale*, 2002, 2, 305 e ss.

<sup>5</sup> Bianco L., *La logistica integrata verso il 2000: necessità e tendenze*, relazione introduttiva al convegno tenutosi a Frosinone il 24 maggio 1996 sul tema trasporto e logistica.

condizioni di efficacia e di efficienza e dall'altro ad accrescere la rilevanza strategica del processo logistico ai fini dell'acquisizione di migliori posizionamenti competitivi<sup>6</sup>.

I produttori hanno progressivamente avvertito la necessità nell'ambito del processo di riduzione dei costi di affidare ad imprese terze l'incarico di eseguire le operazioni necessarie alla commercializzazione dei prodotti, dall'imballaggio all'etichettatura, dalla spedizione e/o conservazione sino alla consegna al destinatario finale.

In tale processo di esternalizzazione hanno giocato un ruolo importante anche gli spedizionieri, che *ex art. 1737 c.c.* assumono l'obbligo di concludere, in nome proprio e per conto del mandante, un contratto di trasporto e di compiere le operazioni accessorie.

Tali soggetti si sono resi conto che se non avessero differenziato la propria attività, estendendola anche ad operazioni accessorie rispetto al suo oggetto tipico, non sarebbero riusciti a mantenere la propria clientela, in quanto l'isterilimento dell'attività non avrebbe consentito di fronteggiare l'aumento della concorrenza e della meccanizzazione del lavoro, conducendo ad un'inevitabile perdita di remuneratività.<sup>7</sup>

L'esternalizzazione dei servizi di logistica è, quindi, la risultante di diversi fattori esterni ed interni ed è stata influenzata dall'evoluzione della logistica da una dimensione meramente distributiva ad un'ottica di produzione, diretta a fronteggiare tutte le questioni connesse alla gestione dei materiali e non limitata al rapporto tra azienda e mercato.

La logistica è gradualmente divenuta organizzazione dell'intero flusso dei materiali all'interno ed all'esterno dell'impresa<sup>8</sup>, ricomprendendo le fasi che vanno

---

<sup>6</sup> Cfr. Marasco A., *Third party logistics: un'analisi sistematica della letteratura sul tema dell'esternalizzazione logistica*, in *Economia e diritto del terziario*, 2005, 3, 887 e ss.

<sup>7</sup> Flick M., *Art. Cit.*, 637

<sup>8</sup> Una ricostruzione dell'evoluzione dall'approccio tradizionale alla logistica integrata si rinvia in Negri D., *Evoluzione e ruolo dei distretti logistici per la competitività delle imprese italiane*, in *Cratos*, 3 e ss.

L'A. colloca la nascita della logistica come servizio in outsourcing agli inizi degli anni ottanta nell'Europa occidentale come risposta alle nuove esigenze di mercato affrontate dalle imprese, legate ad un incremento esponenziale della concorrenza e ad una domanda sempre più diversificata implicanti la difficoltà del mercato di assorbire tutti i beni prodotti.

Il concetto di logistica aziendale e l'approccio alla logistica stessa mutano gradualmente, passando da un'ottica funzionale all'attribuzione di rilevanza al controllo trasversale, ossia al controllo del *flusso*.

L'approccio tradizionale, proprio del periodo compreso tra gli anni Cinquanta e la prima metà degli anni Settanta, non riconosce alla logistica un ruolo organizzativo specifico e neppure la caratterizza come una funzione aziendale autonoma, viene concepita come la scienza dei movimenti e degli approvvigionamenti, rivolgendo scarsa attenzione ai legami tra la produzione e la distribuzione.

Dalla fine degli anni Sessanta e maggiormente nel corso degli anni Settanta tale approccio tradizionale viene criticato, in corrispondenza all'affermarsi dello sviluppo sistemico del processo manageriale che evidenzia i legami intercorrenti tra le varie funzioni ed attività aziendali. Si diffonde così la convinzione che gestendo la logistica come un unico sistema se ne possano trarre vantaggi superiori rispetto alla gestione separata delle sue componenti.

Si passa così dall'approccio tradizionale, in cui la responsabilità per le attività del processo logistico era di competenza di aree funzionali diverse, spesso con scarso coordinamento, alla *gestione integrata* della logistica, che si pone l'obiettivo di gestire in modo ottimale il flusso dei prodotti verso i clienti.

La gestione del flusso è la base su cui si fonda l'approccio integrato alla logistica e la sua successiva evoluzione oltre i ristretti confini aziendali, denominata *Supply Chain Management*.

Dall'inizio degli anni Novanta con la globalizzazione dei mercati si avverte la crescente esigenza di coordinare non solo le diverse funzioni aziendali, ma anche l'azione dei soggetti che partecipano a vario titolo al sistema di business (filiera) e l'attenzione si sposta al di là dei confini aziendali verso un'*integrazione verticale*, che riguarda le relazioni tra le funzioni svolte da tutti i soggetti che si susseguono tra l'industria ed il mercato finale. Molte imprese decidono di concentrarsi sul proprio core business e di rendere variabili alcuni costi fissi. Le scelte di outsourcing assumono un ruolo preminente,

dall'approvvigionamento di materie prime al controllo e gestione della produzione, dalla movimentazione di materie prime, semilavorati e prodotti finiti all'interno dell'impresa, sino alla distribuzione dei prodotti finiti sul mercato.

L'ampliamento della sfera di competenza della funzione logistica all'interno dell'impresa è derivato dalla necessità di gestire un flusso fisico (materie prime, semilavorati e prodotti finiti) ed un flusso informativo in direzione contraria (cioè dal consumatore finale all'impresa), da cui ricavare tutti i dati necessari alla corretta organizzazione dei materiali.

Il produttore ha conseguentemente avvertito la necessità, anche a causa dell'incremento del costo della manodopera, di terziarizzare tutte le attività non rientranti nel *core business* dell'impresa per concentrare le risorse tecniche, materiali ed umane nel settore in cui esprime maggiori competenze. Sono state, pertanto, esternalizzate le attività in cui l'impresa non aveva competenza specifica, avvalendosi di operatori esterni, che attuando economie di scala, rese possibili dal fornire servizi identici a più soggetti, potevano conseguire una maggiore efficienza con una riduzione dei costi<sup>9</sup>.

La molteplicità dei contenuti ricompresi nell'attività logistica e la sua esternalizzazione, che implica la necessità di delineare obbligazioni e responsabilità dei fruitori e dei fornitori dei servizi di logistica, rende problematico il suo inquadramento giuridico.

## **Il contratto di servizi logistica ed il suo inquadramento giuridico**

Il *contratto di servizi di logistica* è stato definito come un sistema integrato di operazioni di vario tenore, manageriali, organizzativo- gestionali, finanziarie e commerciali, che riguardano i trasferimenti e le manipolazioni, interni ed esterni all'impresa, dei materiali e dei beni dal punto di produzione a quello di utilizzo e consumo.

Il contratto di servizi di logistica si connota, pertanto, non per il mero trasferimento delle merci, ma per la combinazione con altre prestazioni, rispetto alle quali il trasporto può talora avere carattere prevalente, ma anche una rilevanza economica ed organizzativa molto circoscritta.

Risulta, quindi, estremamente problematico ricondurre tale contratto ad una tipologia predefinita, in quanto la natura multiforme delle prestazioni in esso ricomprese ne impedisce l'inquadramento in un'unitaria fattispecie contrattuale.

Non appare possibile considerarlo come un contratto di trasporto con prestazioni accessorie, essendo accessorie solo le prestazioni che non influiscono sull'unità ed individualità del contratto come contratto di trasporto, né sulla sua qualificazione giuridica come locazione d'opera. Ne discende che potrebbe essere qualificato come contratto di trasporto con prestazioni accessorie solo quel contratto in cui, oltre al trasporto, siano previsti servizi poco articolati o meri servizi di custodia delle merci<sup>10</sup>.

---

anche grazie alla presenza sul mercato di fornitori di servizi che offrono prestazioni di buon livello e sofisticazione crescente a prezzi sostanzialmente ragionevoli.

<sup>9</sup> Fadda S., *Il contratto di logistica*, in *I nuovi contratti*, 223 e ss.

<sup>10</sup> Vasile P. L., 387.

Si è pensato di ricondurre il contratto di servizi di logistica alla figura contrattuale mista prefigurata dal codice civile dello *spedizionario- vettore* di cui all'art. 1741 c.c.<sup>11</sup>

La fattispecie di base del contratto di spedizione di cui all'art. 1737 c.c. si caratterizza per una particolare ampiezza, prevedendo oltre all'obbligazione principale e caratteristica del contratto, rappresentata dalla conclusione di un contratto di trasporto in nome proprio e per conto del committente, l'obbligo a carico dello spedizionario di farsi carico del compimento delle operazioni accessorie, non specificamente definite.

L'art. 1741 c.c. inserisce un ulteriore elemento di flessibilità, prevedendo la possibilità che lo spedizionario si impegni a provvedere anche al trasporto, benché parziale, delle merci. In tal caso l'intero insieme delle operazioni di spedizione, accessorie e di trasporto viene assoggettato alla disciplina del contratto di trasporto<sup>12</sup>.

Altri hanno ritenuto che la complessità e l'estrema diversificazione delle prestazioni ricomprese nel contratto di fornitura di servizi di logistica integrata potesse meglio atteggiarsi alla disciplina dell'*appalto* di cui all'art. 1655 c.c.

Sembrirebbe deporre in tal senso un aspetto che caratterizza l'attività dell'operatore di servizi di logistica, ossia l'assunzione di determinati servizi con organizzazione dei mezzi necessari e gestione a proprio rischio.

Tale opzione interpretativa presenterebbe l'indubbio vantaggio di fornire un regime unitario alle singole obbligazioni oggetto del contratto di logistica, ma al contempo sarebbe riduttiva, anche in considerazione del carattere generico della disciplina dell'*appalto*, che peraltro in relazione alle ipotesi in cui il contratto abbia ad oggetto prestazioni continuative e periodiche di servizi, come nel caso di specie, rinvia alle norme sulla somministrazione, che troveranno applicazione, nei limiti di compatibilità, unitamente alle disposizioni in materia di *appalto* (art. 1677 c.c.). Tra le norme dettate per la somministrazione figura anche l'art. 1570 c.c., che prevede l'applicazione delle disposizioni che disciplinano i contratti cui corrispondono le singole prestazioni.<sup>13</sup>

Fallito il tentativo di ricondurre il contratto di servizi di logistica alle fattispecie tipiche, si pone l'alternativa di considerarlo un *contratto misto*, con le conseguenti problematiche in materia di disciplina applicabile ovvero di ricondurlo alla figura dei *contratti collegati*.

Nel contratto misto sono presenti e si combinano più elementi di diversi contratti tipici, dando vita ad un'unica causa, risultante dalla fusione tra le cause di due o più contratti nominati.

Il fenomeno del collegamento negoziale si connota, invece, per la pluralità di negozi e per la connessione funzionale tra gli stessi e si differenzia dal contratto misto, che è un unico negozio, mentre con il collegamento negoziale si ha un concorso di più negozi, ciascuno dei quali resta autonomo e produttivo degli effetti ad esso peculiari, ancorché avvinti dalla comune destinazione alla realizzazione di uno scopo finale complessivo.

La linea di discriminazione tra contratto misto e contratti collegati, individuata dalle tesi soggettive in relazione alla volontà delle parti, va ricercata secondo la preferibile teoria oggettiva nella inscindibilità o scindibilità della causa, nel senso che se le cause sono

<sup>11</sup> Cfr. Zunarelli S., *The Carrier and the Maritime Performing Party in the Rotterdam Rules*, in *Uniform Law Review - Revue de Droit Uniforme*, 2009, vol. XIV, 1011 e ss.

<sup>12</sup> Marongiu Bonaiuti F., *Art. cit.*, 306 *contra* Alimbranti A., *Contributo allo studio della figura dello spedizionario- vettore*, in *Rivista giuridica della circolazione e dei trasporti*, 2001, 208 e ss., per l'A. le operazioni accessorie prese in considerazione dall'art. 1737 c.c. sarebbero esclusivamente quelle strumentali alla conclusione di un contratto di trasporto con tendenziale esclusione, quindi, di altre operazioni contemplate dai contratti di logistica, quali quelle più attinenti al deposito di merci.

<sup>13</sup> Cfr. Marongiu Bonaiuti F., *Art. cit.*, *ibidem*; Vasile P. L., *Art. cit.*, 387.

scindibili si ha collegamento negoziale, mentre qualora gli elementi di più negozi tipici si siano fusi in un unico schema causale, in modo da non poter essere separati, si ha contratto misto. In quest'ultimo non si rinviene mai la compresenza di tutti gli elementi dei diversi tipi negoziali adoperati, ma si ritrovano alcuni elementi di un tipo e alcuni elementi di un altro<sup>14</sup>.

L'applicazione di tali principi al contratto di servizi di logistica pone, quindi, dinanzi all'alternativa di considerarlo come collegamento di più negozi- ciascuno autonomo e soggetto alla disciplina propria, avvinti da un collegamento funzionale, di natura bilaterale, con l'estensione di ogni vicenda di uno dei contratti all'altro (*simul stabunt, simul cadent*)<sup>15</sup>- ovvero come contratto misto con il vantaggio di restituire unitarietà al contratto, ma con le problematiche evidenziate in materia di disciplina.

La questione centrale in tale ambito è rappresentata dal *regime di responsabilità* applicabile, ossia dalla possibilità per l'operatore dei servizi di logistica integrata di limitare la propria responsabilità per la perdita o l'avaria delle merci alla stregua di quanto previsto per il vettore ai sensi della disciplina speciale del contratto di trasporto di cose, e dall'applicabilità dei termini brevi di prescrizione previsti per il contratto di trasporto alle altre prestazioni oggetto dei contratti di servizi di logistica, in relazione alle quali troverebbe altrimenti applicazione il termine di prescrizione ordinario decennale.

Un'estensione della disciplina speciale prevista per il contratto di trasporto all'insieme delle prestazioni oggetto del contratto di servizi di logistica, oltre a collidere con il divieto di applicazione analogica di disposizioni eccezionali, sarebbe anche difficilmente giustificabile per l'insufficiente omogeneità delle diverse prestazioni oggetto del contratto *de quo* rispetto al contratto di trasporto.

In relazione al regime di responsabilità un'applicazione generalizzata delle limitazioni previste per i contratti di trasporto anche ai diversi servizi caratterizzanti il contratto di logistica implicherebbe il rischio di un abbassamento degli standards di qualità delle prestazioni e delle infrastrutture che tali operatori sono tenuti a predisporre. Si è, però, osservato in senso diametralmente opposto che una totale esclusione della possibilità per l'operatore di logistica di limitare la propria responsabilità potrebbe ingenerare pesanti ripercussioni sul costo del servizio in ragione dei maggiori oneri inerenti ad una più elevata copertura assicurativa<sup>16</sup>.

Appare preferibile rimettere la soluzione del problema all'autonomia contrattuale, che, con particolare riferimento alle prestazioni diverse da quella di trasporto, potrà operare nei limiti piuttosto ampi concessi dall'art. 1229 c.c., che consente le limitazioni convenzionali di responsabilità con l'eccezione di dolo o colpa grave del debitore<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup> Diener M.C., *Op. cit.*, 85 e ss. e per la distinzione tra contratto misto e contratti collegati 89 e ss.

<sup>15</sup> Cfr. per l'ipotesi di collegamento negoziale tra un contratto di deposito ed uno di trasporto nel caso in cui l'impresa logistica si assuma non solo l'obbligo di conservare per un certo periodo di tempo i prodotti del suo cliente in adeguati locali, provvedendo alle attività necessarie alla specifica conservazione dei beni, ma si obblighi anche, in un secondo momento, a provvedere con propri automezzi al trasporto dei prodotti alla destinazione pattuita, compiendo allo scopo tutte le operazioni necessarie Flick M., *Art. cit.*, 641.

<sup>16</sup> Propende per l'applicazione del regime della responsabilità del vettore stradale di merci e della relativa limitazione risarcitoria Vasile P. L., *Art. cit.*, 388.

<sup>17</sup> Cfr. Buonaiuti Morangiu F., *Art. cit.*, 308; Masutti A., *Le prestazioni di logistica ed i contratti di trasporto e di deposito*, in *I servizi di logistica. Aspetti operativi e giuridici*, 69 e ss.; Perrella C., *Classificazione e disciplina applicabile al contratto di logistica, I servizi di logistica. Aspetti operativi e giuridici* 84 e ss.

## I cluster logistici

L'esternalizzazione dei servizi di logistica pone, inoltre, un problema di coordinamento organizzativo ed integrazione tra imprese produttrici e i fornitori di servizi di logistica. Nasce in questo contesto il c.d. *cluster aziendale*<sup>18</sup>, utilizzabile dalle imprese definite "extradistrettuali" per la loro attitudine a procedere ad una progressiva frammentazione e gestione *out of site* delle attività produttive<sup>19</sup>. La perdita di centralità dell'impresa integrata verticalmente e connotata da sistemi di controllo gerarchico ha ingenerato la necessità di riaggregare in modo innovativo fasi e processi dell'intero ciclo acquisti-trasformazione- distribuzione, creando per gli operatori tradizionalmente specializzati nelle attività di trasporto (spedizionieri, terminalisti, trasportatori) nuove opportunità nell'ambito della logistica integrata conto terzi.

L'esigenza di coordinamento organizzativo e di integrazione viene, quindi, assicurata per le attività reputate esterne al *core business* dell'impresa da nuove figure imprenditoriali, i c.d. *integratori logistici*, riportando *on site*, ma all'interno di apposite concentrazioni territoriali specializzate nell'offerta di servizi logistici, determinate operazioni di confine tra le operazioni manifatturiere classiche e quelle di supporto alla produzione materiale.

Si assiste alla diffusione nel settore della logistica merci dei modelli di gestione incentrati sull'applicazione della logica *Hub & Spoke*, a riprova dell'importanza del coordinamento organizzativo *on site*, che in alcuni settori industriali vede favorite le imprese reticolari supportate da operatori specializzati nel governo dell'integrazione logistica anche al di fuori delle aree distrettuali di produzione, ossia *out of site*.

Si ritiene che le imprese che abbiano realizzato le condizioni per operare nell'ambito delle grandi concentrazioni spaziali di imprese focalizzate sulla logistica potrà in futuro godere di una posizione di vantaggio competitivo<sup>20</sup>.

Tali aggregazioni territoriali, acquisendo individualità ed autonomia strategica, dovrebbero col tempo sviluppare anche la capacità di generare flussi di traffico aggiuntivi per l'intero sistema, sperimentando nuove opportunità imprenditoriali a più elevato valore aggiunto e iniziative operative di *partnership* intra ed interdistrettuali<sup>21</sup>.

I distretti logistici possono attivare le sinergie necessarie per gestire con maggiori possibilità di successo una quota significativa del mercato logistico legato al trasporto stradale, potendo contare sulla *vis attrattiva* esercitata dal sistema di imprese basata sulla specializzazione, sulla latitudine e varietà dei servizi offerti e sulla possibilità di concentrare determinate attività nel medesimo territorio.

---

<sup>18</sup> Si parla anche di *poli logistici di terza generazione*, distretti caratterizzati dalla presenza di norma di una società di gestione che eroga una serie di servizi che va al di là dei "tradizionali" servizi di trasporto e logistica, e distinti dai *distictpark*, ossia distretti focalizzati sul medesimo segmento di attività, come ad esempio lo stoccaggio, la lavorazione ed il confezionamento di caffè. Cfr. Negri D., *Art. cit.*, 10 e ss.

<sup>19</sup> Cfr. Vona R., *Riflessioni sul concetto di distretto logistico*, in *Sinergie* 2001, 56, 235 e ss.

<sup>20</sup> E' di tale avviso Vona R., *Art. cit.*, 236 *contra* per l'assenza di dati empirici che comprovino il reale incremento di competitività se un'impresa, o parte di essa, si insedia all'interno di un distretto logistico. Negri D., *Art. cit.*, 11. L'A. sottolinea, però, l'importanza dell'intensificazione delle reti collaborative tra imprese, che consentirebbe una riduzione dei costi (e conseguentemente dei prezzi) dei servizi erogati e la possibilità di offrire una gamma più completa di servizi a maggiore valore aggiunto.

<sup>21</sup> Vona R., *ibidem*. Per l'attitudine dei *cluster* ad attrarre come catalizzatori nuove imprese e nuove opportunità di guadagno cfr. anche Sheffi Y., *Logistics clusters Delivering Value and Driving Growth*, The Mit Press, 2012, 7 e ss.

Con l'aggregazione è possibile concretizzare le condizioni economiche necessarie per attivare imprese imprenditoriali funzionali al soddisfacimento di bisogni specifici ed implicanti investimenti a scala industriale e personale dedicati, riuscendo in tal modo a gestirli con standard di qualità efficienti e competitivi. Il distretto funziona come stimolo per la nascita di nuove imprese o per il riposizionamento di quelle esistenti per effetto dei fenomeni di emulazione competitiva, anche perché l'avviamento distrettuale consente di ridurre i rischi connessi all'impiego dei fattori produttivi, valendosi altresì dell'allargamento del potenziale bacino di utenza.

Occorre, tuttavia, considerare che tali poli non possono costituirsi senza creare, ove sussistano le necessarie convenienze localizzative di natura geografica, una dotazione minima di infrastrutture di supporto alle attività trasportistiche di base.

Si tratta di *asset* operativi con una scala dimensionale minima talmente elevata da rendere eccessivamente rischiosa l'iniziativa imprenditoriale privata pura e da implicare l'imprescindibilità di investimenti pubblici con il correlato rischio di applicazione di criteri non sempre oggettivi ed omogenei, di sprechi di risorse o realizzazioni sovradimensionate rispetto alle reali esigenze di mercato ovvero prive di un coordinamento funzionale. Ne discende la necessità di istituire organismi di emanazione istituzionale con competenze specifiche nella logistica e territorialmente limitate, che possano fungere da supporto tecnico per le scelte di politica economica in ambito logistico.

Il distretto logistico non rappresenta, tuttavia, un'entità economica monolitica, ma appare al contrario connotata da una notevole complessità, legata ai suoi contenuti mutevoli e difficilmente tipizzabili.

Si possono, tuttavia, distinguere quattro tipologie di distretti logistici<sup>22</sup>.

Alcuni possono essere definiti come mere *piattaforme logistiche*, caratterizzate dalla presenza di un nucleo operativo molto ristretto, in alcuni casi composto da un'unica impresa, dedicato essenzialmente alla produzione di un solo servizio logistico<sup>23</sup>.

Altri sono *focalizzati* su un segmento di attività, come lo stoccaggio di prodotti ortofrutticoli, ma con l'apporto di un numero generalmente più elevato di operatori specializzati<sup>24</sup>.

Altri distretti possono essere definiti *multi-specializzati*<sup>25</sup>, in quanto estendono il proprio raggio di azione, adottando una strategia di marketing differenziato, incentrata sull'ampliamento dei campi di specializzazione nel tentativo di attirare sempre nuovi segmenti di clientela. In tale ipotesi si verifica normalmente una progressiva estensione dei confini geografici del distretto, che determina le condizioni per un allargamento quantitativo e qualitativo della presenza imprenditoriale.

Altri distretti hanno natura *generalista*<sup>26</sup>, ambendo a coprire una vasta gamma di bisogni logistici (come intermodalità, stoccaggio), ma non riuscendo, nonostante siano spesso dotati di rilevanti *asset* strutturali, a realizzare per tutti i *business* gestiti gli standard di approfondimento specialistico necessari per operare in mercati con esigenze complesse.

La competizione nel settore dei servizi logistici sta, quindi, modificando i suoi confini, non risultando più circoscritta al confronto tra imprese appartenenti al medesimo

---

<sup>22</sup> Cfr. Vona R. 239 e ss.

<sup>23</sup> Ne è un esempio il terminal container di Gioia Tauro, dedicato al *transshipment* di contenitori.

<sup>24</sup> Rientrano in tale tipologia i *distripark* olandesi.

<sup>25</sup> Vi rientra il distretto logistico di Rotterdam.

<sup>26</sup> Vi rientra il distretto logistico di Bologna.



raggruppamento strategico, ma condizionata dalle scelte compiute in relazione alla localizzazione degli impianti produttivi e dall'efficacia delle iniziative di coordinamento e di *partnership* sviluppate nel distretto di appartenenza.

L'aggregazione di soggettività indipendenti dovrebbe gradualmente assumere il ruolo di metasistema di imprese, autonomo rispetto alle sue componenti operative per le decisioni di marketing territoriale ed in grado di competere con altre realtà distrettuali ovvero di instaurare con esse politiche di *networking*.

In tale ottica il polo logistico costituisce un primo passo, che potrebbe ingenerare forme di associazionismo imprenditoriale più evolute.

Il successo dei distretti di logistica dipende dal comportamento di chi ha avuto il mandato di promuovere e gestire le attività infrastrutturali e di impianto, ma anche dalla qualità imprenditoriale degli operatori specializzati chiamati a farne parte e dalla loro capacità di attrarre nel polo la domanda di servizi logistici esistente in un determinato mercato spaziale<sup>27</sup>.

## Il Caso PLAZA di Saragozza

La tematica dei *cluster* logistici ha costituito oggetto di una recente monografia, che cerca di individuare le caratteristiche ed i vantaggi di tali distretti, evidenziandone le differenze rispetto agli altri cluster industriali.

L'opera parte dall'analisi dell'esperienza che ha portato alla nascita ed al rapido sviluppo in Spagna della piattaforma logistica di Saragozza (nota come PLAZA, Plataforma Logística de Zaragoza), che non è né una grande città, né un porto, né possiede uno dei maggiori aeroporti, ma grazie alla sua localizzazione (è equidistante dalle quattro più grandi città spagnole, Madrid, Barcellona, Valencia e Bilbao, nonché dall'Atlantico e dal Mediterraneo), alla capacità dell'aeroporto di accogliere ampi carichi ed agli investimenti pubblici orientati alla realizzazione di uno scalo intermodale e di un treno ad alta velocità per collegare Madrid a Saragozza, mostrava fin dall'inizio del progetto i caratteri per attrarre imprese.

Quale elemento distintivo rispetto agli altri poli presenti in Spagna e nel resto di Europa è stato realizzato un centro di ricerca accademica in logistica e *supply chain management*.

L'esperienza delle prime due imprese, che hanno deciso di utilizzare spazi all'interno di PLAZA, evidenzia i vantaggi e la capacità espansiva insiti in un distretto logistico.

Zara, nota industria di abbigliamento, deve il suo successo alla rapidità con cui è in grado di ideare nuovi capi e di rifornire i punti vendita, tanto da poter lanciare sul mercato in sole tre settimane una camicia identica a quella indossata da Madonna in un suo concerto, ancor prima della fine del suo tour.

La velocità (dall'ideazione alla vendita del capo il lasso temporale impiegato è pari a cinque o sei settimane per i nuovi disegni e a sole due settimane per la modifica di quelli già esistenti) si deve alla creatività di giovani designer in grado di recepire in tempo reale le istanze ed i suggerimenti provenienti dalla società civile, ad una struttura interna che non prevede ampie preparazioni o ricerche di mercato o processi di approvazione da parte di senior manager, che minimizza i rischi connessi al lancio di prodotti nuovi senza un lungo processo di creazione e verifica con la produzione di

---

<sup>27</sup> Vona R., *Art. cit.*, 239 e ss.

pochi capi, destinati ad essere rimpiazzati in breve tempo nei punti vendita con nuove idee.

Per Zara la velocità è un valore essenziale, tanto da impiegare nella produzione processi altamente automatizzati, ma nello stesso tempo l'azienda ricorre ad una rete di centinaia di cooperative per cucire i capi di abbigliamento, localizzate nel nord ovest della Spagna ed in Portogallo, che pur essendo tra le meno costose in Europa hanno, comunque, prezzi sei o sette volte superiori rispetto ai laboratori cinesi. Il tempo che sarebbe necessario per trasportare i capi dalla Cina all'Europa comporterebbe una dilatazione del processo, che va dalla creazione alla vendita, fino a sei settimane.

L'importanza centrale attribuita alla rapidità è stata una delle ragioni che ha indotto la Index, la società holding di Zara, a spostarsi da Arteixo nel nordovest della Spagna a Saragozza. In realtà l'iniziale progetto della Index era orientato sulla città di Barcellona, ma il governo di Saragozza e gli ideatori di PLAZA la convinsero a localizzare i suoi centri di distribuzione nel polo logistico, che doveva ancora essere realizzato, con l'impegno ad ultimarlo in breve tempo e con la previsione di una penale di diversi milioni di euro per qualunque ritardo.

Il rischio corso dagli ideatori di PLAZA era proporzionato rispetto alla capacità di attrarre altre imprese da parte della Index.

Analoghe considerazioni possono essere svolte per l'ingresso nel polo logistico della Caladero, il maggiore importatore e distributore di pesce fresco in Spagna.

La Caladero importa pesce dall'Africa, dall'Argentina, dal Canada, dal Vietnam, dal Giappone e dall'Oceano Indiano, che confluisce tutto a Saragozza.

In particolare il pesce proveniente dall'Africa giunge a destinazione con un volo diretto da Johannesburg a Saragozza, che viaggia a pieno carico grazie agli sforzi della compagnia di condividere con altre imprese i costi di trasporto, unendo al proprio carico altre merci di alto valore, deperibili o richiedenti brevi tempi di consegna, quali strumenti high-tech, medicine, capi di abbigliamento.

Occorre considerare che anche il legame intercorrente tra la Caladero e Zara ha giocato un ruolo nella scelta di Saragozza: Zara aveva la necessità di importare lana ed il Sudafrica è uno dei maggiori produttori di lana moher, combinando i due carichi con il giusto equilibrio tra peso e volume, Caladero e Index sono riuscite entrambe a ridurre i costi di trasporto.

La presenza nella piattaforma di Saragozza della Caladero ha determinato l'arrivo di altre imprese nel cluster, come la Sealed Air Corporation, che ha progettato un contenitore, denominato Cryovac, che garantisce l'assenza di ossigeno ed il mantenimento della freschezza del pesce e la Logifruit, che realizza contenitori di plastica riciclata per il pesce.

La Caladero ha investito circa centodieci milioni di euro nel suo centro di distribuzione localizzato nella PLAZA e creato circa 600 posti di lavoro a Saragozza.

Il parco logistico di PLAZA è, peraltro, una parte del più ampio cluster della regione di Aragona, che comprende altri poli, sebbene PLAZA sia il maggiore.

La scelta del governo aragonese di costruire un cluster logistico di dimensioni così estese è derivata da due fattori: la consapevolezza che le maggiori dimensioni di un polo logistico ne garantiscono una maggiore efficienza e l'effetto deterrente esercitato su altre regioni rispetto alla realizzazione di progetti simili<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Sheffi Y., *Op. cit.*, 1 e ss.

I cluster logistici, pur richiedendo investimenti iniziali da parte dei governi locali, determinano in molti casi un ritorno positivo per l'economia locale, anche con la creazione di posti di lavoro, molti aperti a lavoratori non qualificati, che sono concentrati sul territorio e non delocalizzabili (not "offshorable").

A differenza di altri cluster industriali, i cluster logistici presentano il vantaggio di offrire possibilità di impiego anche a lavoratori non altamente qualificati, garantendo allo stesso tempo opportunità anche al personale con un'alta formazione, in quanto molte compagnie, ad esempio di abbigliamento o di giocattoli, scelgono di collocare le loro sedi centrali ed i centri di design in prossimità dei loro maggiori poli distributivi.

I cluster logistici non creano soltanto posti di lavoro, ma ingenerano anche un aumento delle retribuzioni e favoriscono la mobilità sociale, mediante l'assunzione di lavoratori con una bassa formazione, a tempo determinato o part-time, che hanno tuttavia la possibilità di crescere all'interno delle imprese, di modificare la loro posizione grazie ad una politica di promozione interna, che non preclude l'ascesa verso posizioni di colletti-bianchi od esecutive al personale privo di una formazione<sup>29</sup>.

Le imprese di logistica solitamente si formano e ruotano attorno a due tipi di cluster: il cluster logistico, che ospita le attività di distribuzione e relative al supply chain management e i cluster economici, che richiedono servizi logistici come i cluster manifatturieri. I due tipi di fenomeni si influenzano reciprocamente: i servizi offerti dai cluster logistici attirano le imprese manifatturiere e le industrie in generale, che richiedono servizi logistici e i cluster logistici si sviluppano anche per servire i cluster industriali.

I cluster logistici presentano, tuttavia, un vantaggio rispetto agli altri cluster industriali, rappresentato dall'*effetto di diversificazione* prodotto sull'economia locale.

Un cluster riferito ad una data industria ha la potenzialità di incrementare l'economia locale, ma è anche vulnerabile alle flessioni di quel settore<sup>30</sup>.

Un cluster logistico include, al contrario, una varietà di centri di distribuzione, di spedizionieri marittimi e di attività dal valore aggiunto, ognuna soggetta al ciclo del proprio settore.

Gli investimenti del governo aragonese nel cluster logistico hanno aiutato l'area a mitigare gli effetti della recessione tra il 2008 e il 2009: in quel periodo la regione ha avuto una percentuale di inoccupati pari alla metà della stessa percentuale registrata nel resto della Spagna.

L'esperienza ha anche dimostrato che i cluster logistici di maggiori dimensioni sono in grado di fronteggiare meglio i periodi di crisi rispetto ai cluster di minori dimensioni, in quanto la generale riduzione del volume dei traffici viene compensata nei cluster maggiori dalla riallocazione di attività provenienti dai cluster minori. Nei periodi di recessione il generale calo dei volumi di traffico induce, infatti, gli operatori a

---

<sup>29</sup> Sheffi Y., *Op. cit.*, 237 e ss. L'A. per quanto concerne le politiche di promozione interna fa l'esempio della UPS, 242 e ss.

<sup>30</sup> Sheffi Y., *Op. cit.*, 254 e ss. L'A. ricorda il caso esemplare di Detroit, che cresce e cade parallelamente all'industria dell'auto americana.

L'eccessiva dipendenza dell'economia locale di Saragozza dall'industria dell'auto era anche all'origine del progetto dell'ideatore della PLAZA di Saragozza, Ros, che già dal 1993 aveva cercato di evidenziarla al governo locale, ma solo alla fine degli anni '90 il progetto veniva ripreso dal governo aragonese in un momento in cui la crisi del settore automobilistico era ormai conclamata. Cfr. Sheffi Y., *Op. cit.*, 17- 18 e 20.

ricollocare le attività di magazzino e di distribuzione nei poli di maggiori dimensioni, che riescono a mantenere un buon livello di servizi<sup>31</sup>.

Quanto al recupero da parte dei governi degli investimenti necessari per la costituzione dei cluster logistici, occorre considerare non solo la necessità di assicurare la sostenibilità di tali investimenti, prevedendo una base di tassazione che almeno ripaghi le spese ed i costi sostenuti, ma anche di contenere il ricorso a sovvenzioni, che possono generare effetti benefici o negativi spesso non visibili per alcuni anni e non facilmente misurabili<sup>32</sup>.

## **Le relazioni industriali all'interno dei sistemi di logistica integrata ed oltre: una prospettiva italiana**

In relazione alla realtà italiana ed agli strumenti giuridici disponibili nel nostro ordinamento, si potrebbe pensare ad un impiego nell'ambito dei cluster logistici del *contratto di rete*, introdotto dalla legge 33/2009 quale risposta alla crescente esigenza di politiche di sostegno allo sviluppo delle piccole e medie imprese, per creare una sinergia tra imprenditori con effetti virtuosi in termini di efficienza di produttività in un contesto economico globalizzato, in cui è richiesta flessibilità ed alta specializzazione<sup>33</sup>.

La figura è stata oggetto di ripetute modifiche nel 2009, nel 2010 (d.l. 78/2010) e nel 2012 (d.l. 83/2012 conv. in l. 134/2012 e d.l. 179/2012), mutando profondamente i suoi confini.

Era stata inizialmente esclusa la possibilità di una soggettività giuridica della rete, che creava relazioni di tipo cooperativo tendenzialmente stabili tra due o più imprese, che restavano formalmente e giuridicamente distinte<sup>34</sup>.

Si discuteva della natura del contratto di rete, non essendo chiaro se rappresentasse un nuovo tipo contrattuale ovvero si dovesse procedere di volta in volta alla qualificazione tipologica del contratto concluso, avendo la normativa creato solo la nozione di Rete di imprese quale antecedente di agevolazioni fiscali<sup>35</sup>.

Con la riforma del 2010 si è mantenuta ferma la funzione complessiva di accrescere, individualmente e collettivamente, la capacità innovativa e la competitività sul mercato degli imprenditori aderenti, ma sono state ampliate le modalità applicative oltre i confini originari dell'attività comune, rendendo possibile la partecipazione alla rete anche ad enti non omogenei dal punto di vista produttivo e merceologico, ed è divenuta opzionale

---

<sup>31</sup> Sheffi Y., *Op. cit.*, 255 e ss.

<sup>32</sup> Sheffi Y., *Op. cit.*, 261 e ss. L'A. mostra comunque un certo ottimismo in ordine al recupero degli investimenti da parte dei governi locali, guardando all'esperienza positiva della PLAZA di Saragozza o dell'Alliance Texas Logistics Park, che ha giustificato in modo meticoloso ogni contributo ricevuto, pubblico o privato e, per dimostrare il buon uso delle risorse pubbliche, ha tenuto il conto di ogni dollaro investito e "reso" nel corso degli anni.

<sup>33</sup> Cfr. Romano F., *Contratto di rete e processo di modernizzazione dell'economia italiana*, in *Notariato*, 2012, 1, 74 e ss.

<sup>34</sup> Cfr. Zanelli P., *Reti di impresa: dall'economia al diritto, dall'istituzione al contratto*, in *Contratto e impresa*, 2010, 951 e ss.

<sup>35</sup> Cfr. Di Lizia A., *(Contratto di) Rete di imprese. Rassegna e clausole contrattuali*, in *Notariato*, 2012, 3, 277 e ss.

la creazione del fondo patrimoniale comune e dell'organo comune, funzionale all'accesso alle agevolazioni fiscali<sup>36</sup>.

Con le modifiche del 2012 diviene possibile l'acquisto di soggettività da parte della rete, rimesso all'esercizio di una facoltà attribuita alle parti, almeno nel senso che la presenza del fondo e dell'organo comuni non sono fattori sufficienti a legittimare un'iscrizione d'ufficio della rete anche "nella sezione ordinaria del registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sua sede" con automatico acquisto della soggettività giuridica, come previsto dal co. 4quater ultima parte dell'art. 3 della l. 33/2009.

Non è, tuttavia, chiaro quali siano gli elementi caratterizzanti il modello soggetto di diritto.

Sembra che vi rientrino la sede della rete ed il fondo comune, cui si riferisce il co. 4quater nel regolare l'iscrizione al registro delle imprese cui collega la soggettività, nonché la denominazione della rete che la lettera a) dello stesso co. 4quater correla alla presenza del fondo patrimoniale comune.

E' meno chiaro il rilievo di altri elementi, anche per la piena libertà riconosciuta dall'ultimo intervento legislativo alle parti nel determinare l'acquisto della soggettività.

L'unica disposizione che regola i presupposti per l'acquisto della soggettività resta nel testo attuale il co. 4quater, ultima parte, ai sensi del quale la rete può iscriversi nella sezione ordinaria del registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sua sede ed in tal modo acquisire la soggettività giuridica, se è prevista la costituzione del fondo comune.

Sembra, quindi, che l'unico presupposto sostanziale per l'iscrizione nel registro sia il fondo comune, mentre non è richiesta l'istituzione di un organo comune, né la sua destinazione a svolgere attività anche commerciale verso terzi.

Occorre, tuttavia, procedere ad una lettura sistematica delle norme e, prevedendo la lettera e) del co. 4 quater che "l'organo comune agisce in rappresentanza della rete, quando essa acquista soggettività giuridica", sembra dubbia la configurabilità di una rete- soggetto senza l'organo che di quella rete esprime volontà, atti, attività verso l'esterno<sup>37</sup>.

Il contratto di rete privo di soggettività può assumere due diverse tipologie: senza limitazione di responsabilità (scelta preferenziale per quelle forme di collaborazione strategica che non presentano una vocazione commerciale o una proiezione del programma di rete verso il mercato e l'instaurazione di rapporti coi terzi) e con limitazione di responsabilità, ove vi sia una rete con fondo patrimoniale ed organo comune destinato a svolgere un'attività esterna, anche commerciale, con conseguenti obblighi di rendicontazione, con relativa pubblicità legale ed indicazione negli atti e nella corrispondenza, ma per scelta delle parti priva di soggettività.<sup>38</sup>

La normativa relativa al contratto di rete non contiene nessuna disposizione riferita alla gestione delle risorse umane, anche se il perseguimento dello scopo comune, che dà origine al contratto di rete, coinvolge necessariamente tutti gli aspetti dell'attività d'impresa, inclusa la gestione del personale.

<sup>36</sup> Cfr. Romano F., *Art. cit.*, 76 e 78; Cafaggi F., Iamiceli P., Mosco G. D., *Gli ultimi interventi legislativi sulle reti*, in *Il contratto di rete per la crescita delle imprese*, Milano, 2012, 489 e ss.

<sup>37</sup> Cfr. Cafaggi F., Iamiceli P., Mosco G. D., *Gli ultimi interventi legislativi sulle reti*, in *Il contratto di rete cit.*, 491 e ss.

<sup>38</sup> Cfr. Cafaggi F., Iamiceli P., Mosco G. D., *Gli ultimi interventi legislativi sulle reti*, in *Il contratto di rete cit.*, 493 e ss.

Nell'attuale normativa lavoristica l'impiego di personale da parte di imprese diverse è regolato dagli istituti del distacco, del comando e del prestito di manodopera, che, al di là delle differenze tra gli stessi riscontrabili, rinvencono un tratto comune nell'essere destinati a fronteggiare esigenze temporanee, se non eccezionali, di singole imprese.

Non sembra che le esigenze, che all'interno di una rete possono rendere necessario l'impiego condiviso di dipendenti, possano essere soddisfatte da tali istituti nella loro configurazione tradizionale. Tali esigenze non sono né transitorie, né eccezionali, ma possono al contrario implicare lo scambio ricorrente e continuo di personale e spesso una gestione congiunta dello stesso.

Si potrebbe pensare ad una rimodulazione degli strumenti del distacco e del comando per adattarli alle esigenze delle imprese di rete, con un intervento legislativo che ne precisi i limiti di durata, consentendone l'impiego per lunghi periodi o anche a tempo indeterminato, renda possibile la finalizzazione dell'impiego del personale all'interesse comune della rete o di singoli progetti posti in essere dalle imprese che ne fanno parte e preveda la possibilità per le imprese di definire consensualmente la ripartizione dei poteri e degli oneri relativi alla gestione delle risorse umane nei modi reputati più idonei alle esigenze delle attività concordate.<sup>39</sup>

Le reti di imprese realizzano veri e propri mercati del lavoro interno, che non coincidono con la singola impresa, ma con l'ambito della rete o di singoli progetti in cui vengono impiegate risorse comuni. La valorizzazione di tali mercati interni consente di massimizzare il patrimonio di competenze esistenti e permette di costruire relazioni di lunga durata utili anche per investimenti a lungo termine, come la formazione del personale, originando peraltro flessibilità nell'impiego di dipendenti tra le imprese, positive sia per le imprese, garantendo una maggiore adattabilità dell'impiego delle risorse, sia per i lavoratori cui può dare maggiori prospettive di stabilità di occupazione. Tale valorizzazione richiederebbe, tuttavia, l'impiego di strumenti nuovi, come la *codatorialità* o *titolarità congiunta dei rapporti di lavoro* in capo alle aziende della rete<sup>40</sup>.

Negli ultimi anni la dottrina ha studiato con crescente interesse, nell'ottica dell'estensione delle tutele del prestatore di lavoro, il tema della codatorialità facendo ricorso alle esperienze anglosassoni ed alla cosiddetta "*Joint employment doctrine*"<sup>41</sup>.

La giurisprudenza, tuttavia, è sembrata molto restia ad accogliere tale concezione estensiva della titolarità del rapporto di lavoro in capo a soggetti diversi dal titolare formale sulla base del solo elemento "fattuale" dell'incidenza sulle condizioni di lavoro stesse.

Secondo il Giudice di legittimità, infatti, "l'imputazione del rapporto di lavoro in capo all'intermediario e la sua configurazione come unico soggetto obbligato nei confronti del lavoratore è espressione della regola generale giuslavoristica che dispone che in

---

<sup>39</sup> Cfr. Treu T., *Il contratto di rete e la gestione delle risorse umane*, in *Il contratto di rete cit.*, 359 e ss., Treu T., *Trasformazioni delle imprese: reti di imprese e regolazione del lavoro*, in *Mercato concorrenza regole*, 2012, 1, 7 e ss.

<sup>40</sup> Per i riferimenti bibliografici sulla codatorialità si rimanda a Speciale V., *Il datore di lavoro nell'impresa integrata*, in *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, 2010, 1 e ss.

<sup>41</sup> Ricorda, per l'esperienza nordamericana, Corazza L., "*Contractual integration*" e *rapporti di lavoro*, Padova, 2004, 227, che "A prescindere dalla qualificazione di una fattispecie nel quadro della fornitura temporanea di lavoro, della somministrazione a tempo determinato o dell'appalto, il National Labor Relation Board attribuisce la qualifica di «datore di lavoro» a più di un soggetto, in tutte quelle ipotesi in cui, al di là della qualifica formale, sia possibile affermare che diversi imprenditori *codeterminano* le condizioni di svolgimento del rapporto di lavoro".

relazione ad identiche – anche per quanto attiene ai periodi temporali- prestazioni lavorative deve essere esclusa la configurabilità di due diversi datori di lavoro, dovendosi configurare come parte datoriale solo colui su cui in concreto fa carico il rischio economico dell'impresa, nonché l'organizzazione produttiva nella quale è di fatto inserito con carattere di subordinazione il lavoratore e l'interesse soddisfatto in concreto dalle prestazioni di quest'ultimo, con la conseguenza che chi utilizza dette prestazioni deve adempiere a tutte le obbligazioni a qualsiasi titolo nascenti dal rapporto di lavoro»<sup>42</sup>.

Speziale tenta di “falsificare” la tesi della Cassazione, scomponendo gli elementi della “fattispecie giurisprudenziale” e ricercando spazi residui di codatorialità ad ordinamento lavoristico invariato<sup>43</sup>.

Muove, l'autore citato, da una concezione “minimalista” e circoscritta di imputazione ultrasoggettiva del rapporto di lavoro consistente nell'attitudine della prestazione stessa a soddisfare, nella medesima unità di tempo, gli interessi di due o più datori di lavoro<sup>44</sup>.

Osserva il citato autore, dopo aver ricondotto la nozione di codatorialità alla comunanza di scopo dei “creditori” della prestazione lavorativa, che gli elementi di qualificazione della fattispecie datoriale consistenti nel rischio d'impresa, nella disponibilità dell'organizzazione produttiva, nella titolarità dell'interesse soddisfatto dalle prestazioni di lavoro e nell'utilizzazione del lavoro, non escludono la solidarietà di interesse di più datori di lavoro e pertanto la riconduzione in capo ad un pluralità di soggetti della titolarità del rapporto stesso<sup>45</sup>.

La codatorialità è considerata in modo esplicito da altri ordinamenti<sup>46</sup> e consentirebbe di combinare stabilità di occupazione ed utilizzo flessibile del lavoro<sup>47</sup>.

Nel nostro ordinamento le ipotesi considerate dalla normativa e dalla dottrina non riconoscono questo modello e nei casi di impiego congiunto di personale, individuano

---

<sup>42</sup> Cfr. Cass. 26.10.2006, n. 22910, in *ADL*, 2007, II, 1011 e ss.

<sup>43</sup> Speziale V., *Art. cit.*, 27 e ss.

<sup>44</sup> Cfr. Speziale V., *Art. cit.*, 27. Ad opinione dell'A. “La struttura del rapporto non esclude che una medesima lavorativa possa soddisfare contemporaneamente gli interessi di due (o più) datori di lavoro. In tale ambito fattori essenziali sono la unicità della prestazione e il fatto che il suo svolgimento realizzi nello stesso tempo di esecuzione gli interessi di più soggetti. Se, infatti, mancano queste caratteristiche, vi saranno due (o plurime) prestazioni di lavoro, nelle quali ciascuna di esse soddisfa uno specifico interesse, con la costituzione di distinti rapporti di lavoro”.

<sup>45</sup> Una nuova, cauta, apertura sul cammino della codatorialità del rapporto di lavoro nel gruppo di imprese sarebbe stato individuato nella recente giurisprudenza comunitaria dalla riflessione dottrinale, cfr. Razzolini O., *Il problema del datore di lavoro nei gruppi di imprese al vaglio della Corte di Giustizia. Verso un'idea di codatorialità?*, in *RIDL*, 2011, 2, 1291. Secondo l'A., che ripercorre le riflessioni dottrinali in parte richiamate, la chiave di lettura della codatorialità potrebbe essere ricercata nella maggiore o minore “intensità” del vincolo gerarchico che avvincerebbe realtà imprenditoriali giuridicamente distinte ma sostanzialmente unitarie potendo il rapporto di lavoro “venire imputato a più datori di lavoro quando (a) il contratto commerciale, nel suo concreto svolgimento, dà vita ad un'integrazione gerarchica fra le imprese di intensità tale da consentire l'individuazione di un interesse comune o condiviso e la configurazione di un'«impresa integrata»; (b) la prestazione di lavoro è destinata e impiegata in via esclusiva o rilevante per soddisfare gli interessi economici dell'impresa principale tanto da potersi configurare «un'unica operazione economica che persegue un interesse unitario»”.

<sup>46</sup> Cfr. Treu T., *Il contratto di rete cit.*, 362. L'A. analizza le esperienze in materia della Spagna, della Francia, della Gran Bretagna e degli Stati Uniti.

<sup>47</sup> Cfr. Treu T., *Il contratto di rete cit.*, 363. L'A. ricorda che la figura della codatorialità è stata invocata anche per i gruppi di imprese. Cfr. anche Treu T., *Trasformazioni delle imprese cit.*, 15. Per Razzolini O., *Art. cit.*, 1291-1292, il contratto di rete “solleva il quesito chi sia il titolare dei rapporti di lavoro «condivisi», impiegati cioè per realizzare non il singolo interesse imprenditoriale, ma il comune programma di rete”.

comunque una figura unitaria, un imprenditore principale (l'appaltatore) o l'impresa capogruppo, cui ricondurre le responsabilità ed i contenuti del rapporto di lavoro.

La contitolarietà dei rapporti di lavoro comporterebbe, invece, anche la corresponsabilità nella gestione dello stesso per l'adempimento delle obbligazioni comuni e per i rischi specifici inerenti alla sicurezza sul lavoro.

Per le reti a rilevanza esterna dotate di soggettività e con un organo comune si potrebbe pensare all'assunzione in capo alla rete di personale dedicato con competenze orizzontali, ad es. per svolgere compiti di programmazione e di coordinamento, che potrebbe poi essere impiegato per la realizzazione di progetti comuni anche presso le singole imprese con la forma tradizionale del distacco con i limiti insiti in tale strumento<sup>48</sup>.

Si potrebbe, altresì, ipotizzare un'esternalizzazione in capo ad un soggetto esperto della gestione delle risorse umane utili ai singoli progetti della rete, liberando le imprese dai compiti operativi e dai rischi conseguenti alla datorialità.

L'estraneità alla gestione delle risorse umane potrebbe, però, ingenerare un effetto negativo, rappresentato dalla mancanza di impegno comune nella realizzazione di quei progetti che richiedono un diretto coinvolgimento dei datori di lavoro e dei loro dipendenti. Tale inconveniente potrebbe essere ovviato prevedendo che il soggetto cui è affidata la gestione delle risorse umane sia in qualche modo partecipato dalle imprese della rete.

Residuerrebbe il problema della qualificazione di tale soggetto terzo, che, al fine di evitare i limiti posti dal legislatore alle attività di intermediazione nelle prestazioni di lavoro<sup>49</sup>, dovrebbe rivestire i requisiti necessari per essere autorizzato come agenzia di prestazione di lavoro<sup>50</sup>.

Ulteriore problematica attiene alla possibile regolazione collettiva dei rapporti di lavoro del personale coinvolto in progetti della rete.

Tale personale può essere destinatario di contratti collettivi anche molto diversi tra loro, ove le imprese della rete appartengano a settori merceologici diversi o applichino, oltre alla contrattazione di livello nazionale, accordi aziendali.

La diversità dei contratti collettivi applicabili può ingenerare complicazioni nella gestione del personale, quando i dipendenti delle diverse aziende debbano essere impiegati per progetti comuni, magari a lunga durata, e siano chiamati a svolgere compiti simili, in quanto la disuguaglianza nei trattamenti potrebbe ostacolare la collaborazione e l'unità di intenti.

Tali situazioni dovrebbero essere oggetto di un'analisi nelle singole fattispecie concrete, tenendo conto dei caratteri del progetto comune da realizzare e delle condizioni di lavoro per verificare se e come sia possibile superare differenze non giustificate nel trattamento dei dipendenti.

Non sarebbe necessario, tuttavia, ipotizzare nuovi livelli di contrattazione, anche se non sembra precluso l'impiego concertato di nuovi strumenti di contrattazione di prossimità

---

<sup>48</sup> Cfr. Treu T., *Il contratto di rete cit.*, *ibidem*

<sup>49</sup> M. Tiraboschi, *Somministrazione di lavoro, appalto di servizi, distacco*, in M. Tiraboschi (a cura di), *La riforma Biagi del mercato del lavoro*, Giuffrè, 2004.

<sup>50</sup> Cfr. Treu T., *Il contratto di rete cit.*, 364.



sul modello dell'art. 8 del d.l. 13 agosto 2011, n. 138<sup>51</sup>, e le imprese potrebbero limitarsi ad un'armonizzazione contrattuale tra i rapporti facenti capo a progetti comuni<sup>52</sup>.

Un'occasione di modernizzazione delle relazioni industriali nell'ambito del distretto logistico potrebbe essere rappresentata dall'utilizzazione dello schema del contratto di rete in combinazione con le previsioni dell'art. 8 della l. 148 del 2011, già previsto nella ricordata "manovra di agosto", per redigere una cornice legale unitaria delle prestazioni lavorative rese nell'impresa logistica di rete.

L'esternalizzazione ed il decentramento produttivo trovano un sicuro ausilio nella sostanziale assenza di strumenti di partecipazione della forza lavoro alle scelte industriali dell'impresa, assenza che potrebbe essere parzialmente mitigata attraverso il ricorso ad uno strumento duttile e non invasivo, nelle scelte tecnico-produttive dell'azienda logistica di rete, costituito dalla possibilità di sottoscrivere degli accordi collettivi di lavoro ad integrazione del contratto di rete con gli agenti contrattuali selezionati sulla base dell'art. 8 della l. 148/2011.

Il vantaggio, in termini di certezza dei rapporti giuridici collettivi di lavoro, derivati dalle previsioni dell'art. 8 della manovra di agosto si articola in un duplice ordine di aspetti rappresentati dall'efficacia soggettiva *erga omnes* della contrattazione collettiva di "prossimità" e dalla sua capacità derogatoria, anche *in pejus*, della disciplina legale e della disciplina convenzionale nazionale<sup>53</sup>.

La possibile sovrapposizione delle due tecniche contrattuali emerge, teleologicamente, dalla lettura delle "causali" legittimanti la contrattazione di prossimità in deroga sostanzialmente coincidenti con le finalità promozionali alla base dell'integrazione contrattuale di rete<sup>54</sup>.

Risultati non dissimili possono essere raggiunti, anche se con minori garanzie in termini di uniformità del trattamento normativo dei soggetti destinatari della disciplina collettiva, facendo ricorso alla tecnica contrattuale disciplinata dall'accordo interconfederale del 28 giugno 2011 sui livelli contrattuali.

Lungi dal scardinare l'assetto negoziale divisato nella prima esperienza applicativa della disciplina del contratto di rete, potrebbe essere immaginata una contrattazione di "secondo livello", circoscritta in questo caso alle sole materie delegate dalla contrattazione nazionale e con efficacia soggettiva espansiva limitata sostanzialmente ai soli iscritti alle organizzazioni sindacali stipulanti ed alle realtà industriali connotate da una già strutturata presenza sindacale, di complemento ed integrazione della disciplina del contratto di rete<sup>55</sup>.

---

<sup>51</sup> Cfr. Tiraboschi M., *L'articolo 8 del decreto legge 13 agosto 2011, n. 138: una prima attuazione dello "Statuto dei lavori" di Marco Biagi*, in questa rivista, 1/2012, 78 e ss.

<sup>52</sup> Cfr. Treu T., *Il contratto di rete cit.*, 365.

<sup>53</sup> Cfr. De Luca Tamajo R., *Crisi economica e relazioni industriali: alcune osservazioni sull'articolo 8 della legge n. 148/2011*, in *Dir. relaz. Ind.*, 2012, 1, 11 e ss. L'A., pur accogliendo con favore il nuovo dettato normativo, non nasconde alcune innegabili fragilità della riforma dell'assetto della contrattazione collettiva evidenziando la genericità del richiamo ad un non meglio qualificato "criterio maggioritario" e la mancanza di chiarezza nella selezione degli agenti contrattuali.

<sup>54</sup> L'ultima parte del primo comma dell'art. 8 del D.L. 138/2011 specifica che le intese a livello aziendale o territoriale di cui alla stessa norma possono essere stipulate purché "finalizzate alla maggiore occupazione, alla qualità dei contratti di lavoro, all'adozione di forme di partecipazione dei lavoratori, alla emersione del lavoro irregolare, agli incrementi di produttività e di salario, alla gestione delle crisi aziendali e occupazionali e agli investimenti e all'avvio di nuove attività".

<sup>55</sup> Cfr., sulle problematiche connesse alla rappresentatività negoziale degli agenti contrattuali collettivi, Alvino I., *L'introduzione di regole sulla rappresentatività e gli effetti sulla dinamica dei rapporti collettivi: esperienza a confronto*, in *Dir. relaz. ind.*, 2013, 1, 68 e ss.

Nulla esclude, neppure, la possibilità di una combinazione delle due tecniche contrattuali richiamate attraverso la regolazione “uniforme” ed orizzontale della sola prestazione logistica all’interno delle imprese aderenti al contratto di rete, non necessariamente federate alla medesima organizzazione sindacale, attraverso la stipulazione di appositi accordi con soggetti negoziali selezionati alla stregua delle regole dell’accordo interconfederale del 2011<sup>56</sup>.

Il disposto dell’art. 8 del D.L. 138/2011, successivamente convertito nella l. 148/2011, non sembra apparire a priori incompatibile con l’intervento sindacale sui livelli contrattuali del giugno dello stesso anno.

Milita, a favore di questa considerazione, la lettera della disposizione normativa citata dove stabilisce che i contratti di prossimità possono essere stipulati dalle associazioni di lavoratori comparativamente più rappresentative “ovvero dalle loro rappresentanze sindacali operanti in azienda ai sensi della normativa di legge e degli accordi interconfederali vigenti, compreso l’accordo interconfederale del 28 giugno 2011”.

La previsione normativa estende l’area di competenza della contrattazione di prossimità anzitutto operando, sul piano oggettivo e contenutistico, una disintegrazione verticale delle gerarchie contrattuali e nei fatti invertendo i rapporti dei livelli contrattuali con l’attribuzione di una supremazia regolativa alla contrattazione “periferica”, ma l’innovazione forse più significativa riguarda, sul piano soggettivo, l’individuazione di agenti contrattuali autoctoni.

Così, mentre la contrattazione aziendale o territoriale disegnata dall’accordo interconfederale di giugno ha natura di contrattazione “delegata” o di “secondo livello”, non originaria ma dipendente dalla fonte collettiva nazionale, la contrattazione di prossimità della manovra di agosto 2011 disegna una nuova struttura complessiva delle relazioni industriali che potrebbe rivelarsi un terreno favorevole per la contrattazione collettiva nelle reti logistiche.

*Antonio Salamone*

Dottorando di ricerca in diritto dei trasporti europeo  
Università degli Studi di Bologna

---

<sup>56</sup> Si rinvia, per il dibattito successivo all’adozione della l. 148/2011, a Pessi R., *Ancora sull’articolo 8 della seconda manovra estiva. Quali spazi per la contrattazione di prossimità?*, in *Dir. relaz. ind.*, 2012, 1, 57 e ss. Analisi puntuale delle fragilità insite in una contrattazione assieme decentrata e soggetta alla ratifica successiva del livello contrattuale nazionale può leggersi in De Luca Tamajo R., *Accordi di Pomigliano e criticità del sistema di relazioni industriali italiane*, in *RIDL*, 2010, I, 797 e ss.