



Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane

Gig Economy:
origine, analisi ed implicazioni della nuova trasformazione del
lavoro

Prof. Gabriele Gabrielli
Relatore

Filippo Maria Franceschi 213461
Candidato

Anno Accademico 2018/2019

INDICE:

Introduzione.....	3
Capitolo 1: Evoluzione del mondo del lavoro: la nascita della Gig economy e il suo impatto sulla Società.....	4
1.1: Origine ed analisi del fenomeno della <i>gig economy</i>	4
1.2: Il concetto di flessibilità e le sue implicazioni.....	9
1.3: Perché le aziende puntano sulla digitalizzazione e quali sono i principali lavori ad essa collegati.....	13
1.3.1: <i>Crowdsourcing</i>	14
1.3.2: I settori principali dell' <i>online gig economy</i> e le principali <i>buyers country</i>	16
Capitolo 2: La prospettiva dello Human Resource Management e la situazione legislativa.....	20
2.1: Gig economy e Human Resource Management.....	20
2.2: Il rating delle piattaforme di lavoro e come influisce sulla prestazione.....	22
2.3: Il contesto legislativo attuale in materia di <i>gig economy</i>	25
Capitolo 3: Il settore del <i>food delivery</i> ed il caso Moovenda.....	30
3.1 Gli attori principali nel mercato del <i>food delivery</i>	30
3.2: Moovenda: L'azienda e il modello di business.....	33

3.3: Le persone in Moovenda: le caratteristiche e l'innovativo rapporto con i <i>moovers</i>	35
Conclusioni.....	38
Bibliografia.....	39
Sitografia.....	41

Introduzione

Tramite le grandi rivoluzioni industriali del passato, la storia insegna che l'innovazione porta spesso ad un miglioramento della condizione sociale. Tuttavia, quando avvengono queste trasformazioni vi è un momento di forte incertezza perché le generazioni viventi in quel periodo storico vedono crollare alcuni pilastri fondamentali legati anche alla loro concezione del lavoro. Da quando internet è diventato disponibile per la maggioranza degli individui, il mondo del lavoro ha iniziato a trasformarsi andando nella direzione di una sempre maggior digitalizzazione: questo ha portato ad una nuova concezione del lavoro, oltre che a nuove professioni ed a nuovi ambiti di occupazione. Si tratta certamente di un cambiamento forte e significativo per la società: ci si trova a vivere spesso in uno stato di incertezza, e confrontarsi con fenomeni e situazioni nuovi ed ancora inesplorati. La *gig economy* è l'emblema della digitalizzazione del lavoro ed è proprio per questo che è diventata nel il corso degli anni un argomento di sempre maggiore attualità. Questo per vari motivi tra cui una costante crescita in termini quantitativi dei lavoratori che operano in questo nuovo contesto di riferimento e la crescente attenzione posta sul fenomeno sia dalla stampa che dalle istituzioni.

Con questo elaborato, si intende cercare di analizzare il fenomeno della *gig economy* principalmente nella prospettiva della gestione delle persone. In prima istanza, nel primo capitolo del lavoro, si cercherà di definire un orizzonte temporale di riferimento entro il quale iscrivere il fenomeno analizzandone l'origine. Successivamente, si vuole porre lo sguardo su quello che è oggi la *gig economy*, analizzando alcuni numeri e cercando di delineare una sorta di profilo ideale del lavoratore e dei settori nel quale il fenomeno è più diffuso. Nel secondo capitolo, da un lato, si prendono in esame le implicazioni del fenomeno in alcuni ambiti dello Human Resource Management e dall'altro si pone lo sguardo su una prospettiva meramente legislativa per analizzare quali sono le tutele ad oggi in uso nei confronti dei *gig workers* nonché cercare di capire in che modo queste possano essere migliorate oppure se sia necessario un intervento per aggiungerne di nuove. Infine, nell'ultimo capitolo dell'elaborato, l'attenzione sarà posta sul mercato del *food delivery*. In un primo momento ci si focalizzerà su quali siano gli attori principali all'interno del settore per poi restringere il campo sull'analisi di un caso specifico, Moovenda, società romana di consegne a domicilio la quale si distingue dai concorrenti per il particolare rapporto che instaura con i propri dipendenti.

CAPITOLO 1

EVOLUZIONE DEL MONDO DEL LAVORO: LA NASCITA DELLA GIG ECONOMY E IL SUO IMPATTO SULLA SOCIETÀ

1.1: Origine ed analisi del fenomeno della *gig economy*

Nonostante il suo impiego ormai quotidiano in molti sottoinsiemi dell'economia e dello Human Resource Management, dall'analisi di business plan ai sistemi di retribuzione, dalle politiche macroeconomiche al rapporto di lavoro con l'organizzazione, il termine "Gig economy" è diventato ricorrente solo negli ultimi anni. Il termine "gig" deriva dalla cultura anglosassone ed in particolare dall'inglese. Nella lingua d'oltremare si riferisce a tutti quei "lavoretti" poco impegnativi che non richiedono una formazione specifica e che possono essere svolti in un ristretto periodo di tempo. Si ritiene che il primo a coniare il termine in questa accezione fu Jack Kerouac, scrittore statunitense, il quale durante gli anni 50/60 lo utilizzò in riferimento a tutti quei lavori che possono essere svolti non come impiego principale, ma come supporto (Parigi e Ma 2016). In altre parole, considerando l'epoca in cui questo termine venne usato la prima volta, si può affermare che tramite "gig", Kerouac intendesse l'opposto dei lavori tradizionali. Questi ultimi sono caratterizzati da diversi fattori. In primo luogo, una forte stabilità derivata dal rapporto di lavoro dipendente il quale 50/60 anni fa era l'obiettivo principale del cittadino medio. Un contratto a tempo indeterminato rappresentava le fondamenta per una vita stabile nella quale poter pianificare in maniera ottimale il futuro della propria famiglia ed in particolare dello studio dei propri figli (basti pensare ai fondi per il college). In secondo luogo, da una buona prospettiva di carriera che si caratterizzava per una forte linearità. In questo modo veniva garantito un reddito costante e che sarebbe aumentato con gli anni in corrispondenza degli avanzamenti di carriera. In terzo luogo, una forte identità lavorativa dettata dal tipo di lavoro che si svolgeva. Infine, e forse questo è anche uno degli aspetti principali, era garantita la protezione fornita dalle associazioni sindacali e dalla previdenza sociale in materia di infortuni, pensioni ecc. Il *gig*, al contrario, è portavoce di caratteristiche ben differenti. La principale è senza dubbio, l'instabilità che lo identifica. Non c'è alcun contratto di lavoro definito e ciò si riflette in una condizione alquanto precaria in termini di previdenza e sicurezza. Il lavoratore è lasciato da solo e non ci sono possibilità di carriera di nessun tipo all'interno dell'azienda. Una volta terminato il lavoro il rapporto cessa e tutto torna come prima. Inoltre, anche dal punto di vista economico, è caratterizzato da una grande incertezza che sfocia in possibilità economiche ridotte ed una visione più oscura del futuro con l'impossibilità di creare piani familiari di lungo periodo.

Nonostante le caratteristiche legate alle condizioni di lavoro dei gig workers attuali siano simili a quelle dei tempi di Kerouac, ciò che sembra essere cambiato nei gig workers moderni è la consapevolezza della propria condizione.

Volgendo un rapido sguardo anche alle condizioni macroeconomiche e sociali del secondo dopo guerra è facile capire perché il sistema fosse caratterizzato in questa maniera. Il livello tecnologico era ancora molto basso perciò il valore aggiunto principale era dato dalla qualità della manodopera che i singoli lavoratori erano in grado di fornire. In quest'ottica, assicurarsi un lavoratore per un lungo periodo di tempo tramite contratti a tempo indeterminato, permetteva di poter semplificare al minimo le mansioni e affidare a ciascuno il proprio compito. I lavoratori stessi, arrivavano da 30 anni di forte incertezza dovuti alle due guerre, quindi la ricerca di una vita tranquilla e sicura era predominante nella maggior parte degli individui. Con il passare del tempo e delle generazioni abbiamo assistito ad un forte progresso tecnologico e all'alleggerimento del peso della guerra che hanno portato la società ad un nuovo punto di svolta. I dipendenti addetti alle lavorazioni industriali sono stati sostituiti da nuovi macchinari i quali svolgono lavori meccanici in maniera sicuramente più efficiente. La conseguenza principale è stata quella di una traslazione del lavoro da industriale all'offerta di servizi che richiedono un set di conoscenze completamente diverso. Il problema principale riguarda il fatto che negli ultimi anni, si è cercato di adattare i lavoratori al posto di lavoro e non viceversa. Le aziende, soprattutto le PMI italiane caratterizzate da una forte gestione familiare, si sono in molti casi assestate sull'uso di modelli di organizzazione del lavoro ormai obsoleti e non adatti al cambiamento che il mondo del lavoro ha avuto (e continua ad avere). Dunque, in questo contesto, si sono create divergenze e domanda ed offerta non sono più allineate come dovrebbero. In uno scenario del genere, si sono create le basi per questa nuova forma di lavoro.

Ampliando la definizione in chiave moderna, si può affermare che la *gig economy* è formata dall'insieme delle piattaforme che mettono in contatto domanda ed offerta di *gig* e lavoro on-demand tramite l'ausilio della tecnologia ed in particolare di internet. È fondamentale sottolineare l'importanza cruciale che lo sviluppo di internet ha avuto nella formazione di questo nuovo tipo di mercato: senza le piattaforme online, la *gig economy* non avrebbe mai potuto svilupparsi in maniera rapida e consistente poiché l'incontro tra lavoratori e aziende sarebbe molto più lungo e complesso.

In particolare, il *first mover* moderno in questo campo fu Amazon che creò la prima piattaforma di incontro tra domanda e offerta di *gig* nel 2006 la quale prende il nome di Amazon Mechanical Turk. L'origine del nome si deve all'automa del 18° secolo costruito per giocare a scacchi e che ottenne un grandissimo successo chiamato appunto Mechanical Turk (Il Turco). Tramite questa piattaforma, la multinazionale americana, aveva l'obiettivo di risolvere dei problemi legati ad alcuni algoritmi che non riuscivano ad operare in maniera efficiente rendendo lenti e macchinosi anche alcuni processi elementari. L'idea alla base era quella di implementare un nuovo tipo di outsourcing a bassissimo costo lasciando che fosse una gran massa di persone a risolvere *mini-task* caratterizzati da un basso livello di difficoltà e un alto grado di volatilità. Lo scopo finale era senza dubbio quello di non dover assumere dei nuovi dipendenti i quali avrebbero fatto lievitare i costi di gestione. Non ci volle molto ad intuire il potenziale di una piattaforma del genere. Infatti, ben presto, venne esteso il *range* di compiti che potevano essere svolti tramite Mturk garantendo un elevato livello di efficienza.

Successivamente si mossero anche i primi competitors tra cui Deliveroo nel campo della ristorazione e Uber in quello del trasporto di persone dando così il via alla vera e propria *gig economy*.

Tuttavia, non è corretto supporre che alla base di questo cambiamento vi sia la sola esigenza di efficienza. Se è vero che questo bisogno è diventato preponderante nel mondo moderno grazie alla continua evoluzione tecnologica degli ultimi anni, non bisogna dimenticare che un fenomeno di una simile portata ha radici anche più profonde di tipo sociale e culturale. Si può ipotizzare che una rivoluzione su ampia scala ha almeno due determinanti principali: la prima riguarda la necessità delle aziende di migliorare le proprie prestazioni, mentre la seconda trova la sua origine in un macro-cambiamento a livello sociale. In particolare, i modelli di lavoro classico non sono sempre adeguati al contesto di vita caratterizzante la società del nuovo millennio. Chiaramente, vi sono situazioni di particolare rigidità che impongono un sistema basato sulla stabilità e sul modello di organizzazione classico come, ad esempio, nei settori primario e secondario. In questo caso, la natura dell'attività che si esercita, implicano dei *modus operandi* particolari perché ci sono determinati compiti da svolgere in una maniera ben definita che permettono pochi scostamenti. D'altro canto, nel settore terziario, vi è un elevato livello di flessibilità quindi le politiche HR e i cambiamenti dovuti all'evoluzione della società vengono recepiti direttamente e molto più velocemente. In un contesto come questo il fenomeno della “gig economy” ha potuto svilupparsi in un clima ideale. Inoltre, anche le esigenze dei singoli lavoratori sono profondamente diverse. Come detto in precedenza, nei decenni precedenti il modello di riferimento era un lavoro stabile con ampie possibilità di carriera lineare ed una retribuzione fissa. Ora, le esigenze dei lavoratori stanno mutando e, se da un lato la maggioranza delle persone tende ancora alla ricerca della stabilità, dall'altro vi è un sempre crescente numero di individui che vuole mettersi in gioco in diversi ambiti lavorativi dando precedenza all'esperienza lavorativa in senso ampio piuttosto che quella in senso stretto dove per tutta la vita si impara e ci si specializza in un unico tipo di lavoro.

Per inquadrare al meglio il fenomeno, può essere utile analizzare gli esiti di alcune indagini che hanno cercato di indagare la situazione attuale relativamente alla “gig” economy. Uno studio interessante prende in esame riferimento un campione di 5200 individui cittadini della Gran Bretagna i quali hanno partecipato ad un sondaggio nel novembre 2018 per approfondire gli aspetti principali della loro vita lavorativa e della loro soddisfazione sul posto di lavoro. In particolare, la **tabella 1** (Nickell, Kliestikova e Kovaova 2019) si concentra sugli aspetti retributivi legati ai singoli tipi di lavoro appartenenti alla “gig” economy. Alle diverse classi di retribuzione corrispondono gli *asset* presi in esame durante lo studio. A livello di insieme, risulta evidente come le fasce di reddito minori siano decisamente più affollate rispetto a quelle maggiori. La stragrande maggioranza dei lavoratori ha un guadagno minore di 10.000£ nell'ultimo anno mentre sono residuali gli individui i quali vantano un reddito superiore. Questo può essere spiegato dalla natura dei lavori svolti i quali richiedono spesso un basso livello di responsabilità. Tuttavia, è chiaro che per le fasce inferiori il “gig” non sia l'occupazione principale, ma solo un modo per aumentare gli introiti annuali i quali non sarebbero sufficienti a coprire le spese di tutti i giorni se l'unica fonte di reddito fosse il lavoro classico. Un altro scenario potrebbe essere quello del trovare qualche “gig” part-time e poco impegnativo con l'obiettivo

di mettere da parte il ricavo ed usarlo per gli svaghi extra-famiglia come viaggi o lo sviluppo di qualche hobby. Per le fasce di reddito più elevate, al contrario, risulta chiaro come il “gig” sia, nella maggior parte dei casi, l’impiego principale dell’individuo ed in quanto tale, anche la sua fonte di reddito primaria.

In quest’ottica è utile porre l’accento sui rischi che i lavoratori corrono nello svolgere lavori poco sicuri o comunque poco tutelati come impiego principale, ma ciò verrà approfondito nel secondo capitolo dell’elaborato.

Per quanto riguarda l’analisi dei singoli *asset* troviamo che nelle due categorie generiche “all activity types” e “performed job” lo scarto tra le prime classi di reddito e le successive è ampio e ciò denota la grande varianza delle stesse la quale riflette diverse tipologie di “gig”. Per quanto riguarda le tre voci specifiche di “provided transport using own vehicle”, “provided food delivery services” e “provided courier services” la distribuzione riflette una diminuzione più omogenea del reddito. In particolare, il *food delivery* denota una percentuale maggiore di reddito sotto i 250£ a conferma che spesso, in quest’ambito, la volontà è quella di tenere basso il numero di occupati in pianta stabile. Al contrario, nelle altre due categorie, la distribuzione di reddito è più lineare probabilmente perché sono servizi più impegnativi che richiedono un maggior *commitment* da parte dell’individuo. In ogni caso, i valori delle diverse classi sono tendenzialmente omogenei e riflettono una scarsa volontà da parte delle imprese di assumere direttamente il personale, ma di lasciare che sia la competizione tra individui ad abbassare il costo del lavoro.

Tabella 1: Tipologia di lavoro e relativo guadagno negli ultimi 12 mesi (UK, %)

	All activity types	Performed other jobs	Provided transport using own vehicle	Provided food delivery services	Provided courier services
Less than £250	34	42	27	29	26
£250 to £999	30	39	21	20	20
£1,000 to £4,999	16	7	16	18	19
£5,000 to £9,999	8	4	14	11	10
£10,000 to £19,999	5	3	11	10	9
£20,000 to £29,999	3	2	6	7	7
£30,000 to £49,999	2	2	3	3	7
£50,000 and over	2	1	2	2	2

Sources: YouGov Omnibus; our survey among 5,200 individuals conducted November 2018.

La **tabella 2** (Nickell, Kliestikova e Kovacova 2019), invece, sposta l’accento su dimensioni più “qualitative” del contesto di lavoro dividendo in tre tipologie di lavoratori: quelli “tradizionali”, cioè sottoposti ad un contratto tipico, i gig workers occasionali ed infine, i gig workers indipendenti i quali sono lavoratori autonomi. Ad ognuna di queste tre categorie è stato sottoposto un questionario con domande relative alla qualità del loro lavoro per rilevare e comparare la percezione delle diverse categorie su ciascuna di esse. Alcune voci sembrano essere particolarmente interessanti ed importanti:

- “Belonging in my workplace”: il senso di appartenenza al posto di lavoro è decisivo nella caratterizzazione del nuovo mondo del lavoro. I risultati in questo campo mettono in luce alcuni temi

rilevanti. Quasi la metà dei gig workers indipendenti presi in oggetto si trova in accordo con questa affermazione. La motivazione potrebbe risiedere principalmente nel fatto che, almeno quelli operano nel campo dei servizi via computer o che comunque svolgono un lavoro più sedentario, possono scegliere dove lavorare nel luogo che ritengono più produttivo che sia da casa o da uno studio scelto in maniera autonoma. Nemmeno il 40% dei lavoratori tradizionali invece è d'accordo e ciò potrebbe riflettere una certa incapacità da parte delle aziende moderne di trasmettere il senso di appartenenza ai propri dipendenti. Se da un lato si spinge sempre verso una maggior flessibilità in ogni campo, dall'altro trasmettere il valore di unione all'interno dell'organizzazione dovrebbe essere la spinta primaria per aumentare la produttività dei lavoratori e renderli partecipi di un progetto più grande. Infine, i gig workers casuali presentano il livello di gradimento inferiore poiché, in quanto casuali, non hanno un forte sentimento di appartenenza a qualche posto in particolare.

- “Passionate about work”: in questo caso è più chiara la distinzione perché gli independent gig workers hanno una maggiore autonomia di scelta infatti più della metà è fortemente d'accordo con l'affermazione in oggetto. A seguire troviamo i contingent gig workers ed infine i lavoratori tradizionali i quali svolgono mansioni spesso imposte loro dai capi e che hanno poco a che fare con i gusti del lavoratore.
- “Received feedback”: il feedback è anch'esso molto importante e troviamo bassi livelli per le prime due categorie perché spesso la natura dei compiti svolti e la scarsa comunicazione presente in molte organizzazioni riducono al minimo i feedback da parte dei capi. Per quanto riguarda il gig worker autonomo, senza leggere i dati, si potrebbe affermare che abbia una completa mancanza di feedback, tuttavia, avendo un contatto diretto con il cliente, si hanno delle risposte dirette sulla qualità del lavoro svolto.
- “Paid fairly”: anche in questo caso troviamo ai due estremi i lavoratori tradizionali e gli *independent gig workers*. I primi, a causa dei contratti collettivi e comunque del grande potere contrattuale delle aziende, si ritrovano con un salario mediamente inferiore, mentre i secondi scelgono autonomamente come e quanto farsi pagare anche in base alle ore di lavoro, alla qualità e al tipo di servizio offerto. In posizione intermedia troviamo, per certi aspetti a sorpresa, i contingent gig workers. Dato il loro impiego non a tempo pieno, ci si potrebbe aspettare una paga quanto meno inferiore a quella dei colleghi “tradizionali”. Invece, stando a questi dati, un terzo dei lavoratori casuali è d'accordo con la sua paga. Tuttavia, ciò non basta ad affermare che la paga sia equa dal punto di vista oggettivo. Proprio in quanto saltuari, potrebbero accettare un pagamento inferiore pur di avere un ricavo maggiore da usare per coprire, per esempio, alcune spese impreviste.
- “Work-life balance”: in questo campo si registrano risultati analoghi a quello precedente. Per riassumere si può dire che ad una maggior autonomia è associato un maggior equilibrio tra vita lavorativa e vita familiare perché la possibilità di organizzazione è molto maggiore. Il contratto

dipendente, al contrario, ha degli orari prefissati che irrigidiscono tale equilibrio lasciando meno spazio di manovra al lavoratore.

- “Flexibility”: in questo caso, non desta stupore il fatto che oltre il 60% degli *independent gig workers* intervistati sia fortemente d’accordo con questa affermazione. Autonomia e flessibilità sono direttamente proporzionali e chi riesce a coniugarle in maniera ottimale trova la chiave per svolgere mansioni sempre diverse con una gran passione per il lavoro svolto riuscendo a mantenere in equilibrio anche il rapporto con la vita extra-lavorativa.

Tabella 2: Confronto tra percezioni sulla qualità del lavoro tra lavoratori tradizionali, occasionali ed indipendenti (% fortemente d’accordo)

	Traditional workers	Contingent gig workers	Independent gig workers
Belonging in my workplace	38	35	46
Passionate about work	34	36	51
Autonomy and authority	33	34	52
Creative or innovative	25	30	49
Received feedback	20	25	46
Performance metrics within control	25	24	44
Shared goal setting	24	20	42
Stable and secure	38	24	40
Pay motivates	23	24	41
Paid fairly	28	29	36
Paid timely and accurately	81	54	55
Healthy work–life balance	28	30	39
Hours perfect for me	32	29	42
Flexibility	31	31	61

Sources: Gallup; our survey among 5,200 individuals conducted November 2018.

1.2: Il concetto di flessibilità e le sue implicazioni.

Nel primo paragrafo sono stati sottolineate le caratteristiche principali della nuova rivoluzione del lavoro definita *gig economy*. Dopo un breve excursus storico si è posta l’attenzione sulle caratteristiche fondamentali di questo nuovo fenomeno evidenziando alcune caratteristiche macroeconomiche con brevi cenni riguardo i primi *first mover* del settore.

Ora il campo di analisi sarà più ristretto e l’accento verrà posto su alcuni temi riguardanti l’individuo ed il nuovo rapporto che si è creato negli ultimi anni con le organizzazioni. Verranno analizzati il nuovo ruolo della flessibilità e le implicazioni che ne derivano in termini di conoscenza, cultura e ambiguità in un ambiente sociale sempre più complesso e contraddittorio.

La flessibilità è da sempre portavoce di innovazione e orientamento al futuro, ma porta con sé anche tutte le cose negative che ciò comporta come ad esempio l’insicurezza e il timore di smarrire la propria identità. Da questo punto di vista è utile capire come è cambiata l’identità lavorativa dell’individuo il quale ha visto i propri

punti di riferimento mutare in maniera considerevole e, spesso, anche scomparire del tutto. L'identità di molti lavoratori ora non è più in relazione con una singola realtà aziendale per un lungo lasso di tempo, ma, anzi, si tende ad interagire con una moltitudine di organizzazioni con caratteristiche anche molto differenti l'una dall'altra e questo implica almeno due conseguenze. La prima, tendenzialmente positiva, è una maggior esperienza in ambiti di lavoro differenti e, di conseguenza, una maggior apertura mentale e alla non fossilizzazione del proprio pensiero. Le idee innovative, infatti, spesso derivano da individui con esperienze variegata sia dal punto lavorativo che della vita privata. Le capacità di creare collegamenti interdisciplinari e le *skills* di *problem solving* vengono sicuramente alimentate da un'esperienza il più possibile varia e riempita con diverse forme di conoscenze e competenze. A tal proposito è utile portare come esempio il famoso rompicapo dell'elettricista pigro: davanti a noi abbiamo due stanze senza finestre. La prima contiene una lampadina spenta, mentre la seconda contiene tre interruttori di cui solo uno è in grado di accendere la lampadina. Come è possibile capire quale interruttore accende la lampadina, potendo andare a controllare una sola volta se questa si accesa o spenta? La soluzione è la seguente: si premono i primi due interruttori e si lascia così per qualche minuto. Successivamente si spegne uno dei due interruttori e poi si va a controllare. I possibili scenari che troveremo sono tre: se la lampadina è fredda e spenta allora l'interruttore giusto deve essere il terzo. Se è accesa, allora sarà l'interruttore che abbiamo lasciato acceso, mentre se dovesse essere spenta e calda allora sarebbe il pulsante rimanente. Per risolvere questo problema è necessario avere un bagaglio di esperienza che ti consenta di sapere che una lampadina accesa si scalda in modo da poter aver una variabile in più per poter risolvere il rompicapo. Nonostante questo esempio sia banale, rende in maniera semplice ed intuitiva il ruolo importante che l'esperienza ha per ognuno di noi. Affrontando ambiti di lavoro differenti è possibile applicare le nostre esperienze a 360° incrociando le nostre conoscenze con quelle dei colleghi e capi con i quali lavoriamo. La seconda conseguenza, al contrario, risulta essere tendenzialmente negativa. Un'identità lavorativa ampiamente sfaccettata rende la nostra vita instabile e priva di punti di riferimento. Essa è minacciata da mutazioni repentine dello status quo lavorativo finendo per minare la definizione stessa di identità come "la capacità di mantenersi identici a se stessi" (Orsenigo 2002). Questo perché, nonostante la società spinga nella direzione della diversità, l'individuo ha come bisogno fondamentale quello del riconoscimento e della stima. In quest'ottica la piramide di Maslow spiega bene il fatto che, tolti i bisogni fisiologici, sicurezza e affetto (che sono alla base della vita umana) il bisogno principale sia proprio quello della stima.

Quindi alla necessità di flessibilità estrema imposta dal mercato, spesso non si affianca un sistema di riconoscimento del lavoro svolto per rendere partecipe il dipendente di una realtà più grande perché la retribuzione come unico metodo di compensazione fa la differenza, ma non è tutto. Non va dimenticato, inoltre, il ruolo che la diversità e la flessibilità hanno per ognuno di noi. Ogni persona ha una maniera unica di reagire agli stimoli esterni, pertanto, per alcuni individui un contesto mutevole è soddisfacente e riesce a motivare appieno, ma per altri ciò non è sempre vero. Molti si trovano a proprio agio in contesti di estrema stabilità dove i singoli ruoli non subiscono variazioni e le gerarchie sono ben delineate.

In conclusione, se è vero che la flessibilità e l'adattamento possono contribuire a renderci più efficienti e più capaci di assimilare il cambiamento, è altrettanto vero che la mancanza di riferimenti potrebbe renderci persone insicure e alla ricerca di un'identità chiara e definita.

Ponendo ora lo sguardo sulle aziende si nota che ciò è vero tanto per l'individuo quanto per le organizzazioni. Anch'esse sono costrette ad adattarsi per sopravvivere in un mercato feroce che non lascia scampo a chi si attarda e promuove una forte competizione. La risposta delle aziende al cambiamento è stata quella di snellirsi e abbandonare il modello di organizzazione classica basato su una forte strutturazione sia dal punto di vista dell'allocazione delle materie prime che delle risorse umane. Ciò ha permesso alle imprese di reagire meglio ai cambiamenti del mercato e seguire meglio i gusti dei consumatori.

In aggiunta è importante notare che tutti questi processi di evoluzione del mondo del lavoro sono svolti, e si stanno svolgendo tuttora, in un clima governato dalla globalizzazione la quale ha aumentato sensibilmente la velocità con il quale il cambiamento sta avvenendo. I miglioramenti nei trasporti, nelle comunicazioni e nella tecnologia in generale avvengono con una rapidità senza precedenti e i cambiamenti sociali (di solito molto più lenti) stanno aumentando il ritmo per mantenere il passo. Questo comporta dei disallineamenti sociali che sfociano nella paura della diversità e dell'ignoto per cui in tutta risposta si tende ad uniformarsi il più possibile attorno a dei riferimenti comuni e isolare tutto ciò che non è compatibile con quella determinata concezione. È come se inconsapevolmente volessimo rallentare il cambiamento perché ci porta in una direzione nuova ed inesplorata; come durante il periodo delle grandi scoperte geografiche vorremmo che ci fossero alcuni esploratori più coraggiosi ad andare in avanscoperta al posto nostro e che ritornino con più informazioni su ciò che ci aspetta. Ciò però non è possibile perché con la globalizzazione non c'è tempo di mandare avanti dei pionieri e quindi si creano delle forze contraddittorie all'interno della società per cui alcuni spingono in avanti verso il futuro, mentre altri rimangono nel verso opposto volendo rallentare l'ineluttabilità del progresso.

Date queste premesse ci troviamo di fronte un contesto fortemente contraddittorio, caratterizzato per larghi tratti da una grande ambiguità la quale genera in entrambi, individui ed organizzazioni, una sensazione di instabilità ed insicurezza. Da un lato si richiedono persone con una forte capacità di autogestione e con molta disponibilità perché il mercato è imprevedibile, ma dall'altro, proprio per questa stessa ragione, le imprese vogliono poter avere il massimo controllo sui dipendenti in modo da poter sviluppare strategie efficaci in tempi ridotti non appena si percepisce qualche variazione del mercato avendo tutto sotto controllo. Allo stesso modo si stanno creando una moltitudine di beni diversi ai quali possiamo accedere facilmente, ma quando arriva il momento di scegliere viriamo sempre sul prodotto più standardizzato in assoluto. Alla base di questa osservazione si trova il ragionamento esposto sopra secondo cui in un mondo di cambiamenti, dobbiamo aggrapparci in qualche modo a qualcosa di conosciuto del quale non abbiamo timore perché non vogliamo caricarci di altra insicurezza. In quest'ottica, un esempio potrebbe essere quello degli smartphone Apple. Se è vero che agli albori dei telefoni intelligenti la compagnia della mela è stata la più avanguardista e la più innovativa, ora non è più così. I *competitors* hanno avuto modo di colmare il *gap* della tecnologia e offrono prodotti altrettanto (se non più) validi. Al contrario, la multinazionale della Silicon Valley non è riuscita a

trovare nuovi spunti per reinventarsi e creare un prodotto innovativo. Si limitano a creare ogni anno prodotti simili applicando dei sovrapprezzi esorbitanti perché sanno che la clientela è molto fedele ed ha paura di cambiare perché si è instillata una mentalità di insicurezza riguardo al “nuovo”. Un altro esempio abbastanza forte è quello del turista che quando va all'estero, al posto di provare le pietanze del luogo, si rifugia in un McDonald perché non sa cosa aspettarsi dalla cucina locale. Questi sono esempi banali i quali però, potrebbero rendere bene l'idea della mentalità della società moderna. Si è spronati verso la flessibilità, ma avendone paura, si cerca di aggrapparsi disperatamente a ciò che già conosciamo.

In questo contesto di instabilità ed insicurezza si arriva ad un rovesciamento della prospettiva dove l'uomo diventa il servizio per il lavoro e non viceversa. Dal punto di vista delle aziende questa nuova rivoluzione, soprattutto qualche anno fa quando era ancora in fase embrionale e solo i pionieri ne traevano pieno vantaggio, significa una svolta nel modo di concepire il lavoro. Tramite le piattaforme si può trovare un lavoratore da pagare poco e che svolga un piccolo compito per un periodo limitato nel tempo. Ma come può questo non venire considerato “sfruttamento”? Risulta evidente come, mettendosi nei panni del lavoratore, questo sistema basato sulle piattaforme di lavoro, sia usurante, poco remunerativo e richieda una flessibilità tale per cui si deve divenire disponibili h24 pena la mancata acquisizione di lavoro e la conseguente perdita di incasso. Tuttavia, non va dimenticato che le piattaforme hanno fatto la loro comparsa solo recentemente e quindi le leggi di tutela non sono ancora state emanate, oppure non sono sufficienti a garantire copertura per i lavoratori. In aggiunta, viene a mancare il contatto con ciò che si cela dietro la piattaforma ossia il disegno del modello aziendale e l'appartenenza all'organizzazione. Così facendo, le imprese, riescono a mantenersi distaccate dal lavoratore il quale si ritrova senza punti di riferimento. Per questi motivi si parla dell'uomo come servizio. Questa situazione crea quello che viene definito il “Paradosso della piattaforma” (Prassl 2018) cioè quella situazione contraddittoria che vede le piattaforme dichiararsi come *trait d'union* tra domanda ed offerta di lavoro quando in realtà sono semplicemente degli *employer* che assumono personale a basso costo per fare outsourcing di tutte quelle funzioni che risulterebbero troppo costose per essere svolte internamente alle aziende. Ad esempio, per le aziende di food delivery, risulta essere molto meno costoso trovare qualcuno che trasporta il cibo tramite una piattaforma piuttosto che assumere un dipendente a tempo pieno.

Anche il contesto lavorativo sta subendo continui mutamenti ed adattamenti alla nuova realtà del mondo del lavoro. Probabilmente, se si chiedesse ad una qualsiasi persona cosa intenda con posto di lavoro, questa risponderebbe con una descrizione di un ufficio, di un'azienda, di una catena di montaggio o di un ristorante o una banca. La verità è che la realtà attuale ora tende sempre di più a non essere così o, almeno, non sempre. Se è vero che da un lato la maggior parte degli individui si trova a lavorare in un posto simile a uno di quelli elencati sopra, è altrettanto vero che questi posti stanno diminuendo o, per meglio dire, si stanno modificando. Il posto di lavoro non è più solo un luogo dove recarsi per svolgere il proprio lavoro, ma si cerca, soprattutto nelle multinazionali di coinvolgere sempre più il dipendente nella cultura aziendale in modo che possa poi trasmetterla ai nuovi arrivati. Sono sempre più frequenti delle sale relax all'interno delle aziende oppure dei punti di svago per spezzare la routine ed essere più produttivi durante la giornata di lavoro. Inoltre, spesso,

non si dispone più di un ufficio fisso, ma i singoli dipendenti si spostano all'interno dell'azienda sulla base, per esempio, del team a cui sono stati assegnati per portare a termine un determinato progetto finito il quale verranno riassegnati in altri uffici per sviluppare nuovi lavori. La soluzione più estrema riguarda invece il lavoro da casa. Ad un imprenditore dei primi del '900 questo potrebbe sembrare parecchio inefficiente, ma tramite l'uso del computer e del collegamento da remoto con i server aziendali, è possibile svolgere molte funzioni senza trovarsi fisicamente sul posto di lavoro (ed ecco che la definizione di posto di lavoro trova nuove sfumature e significati). Con l'avvento della "gig" economy questa nuova concezione è stata portata all'estremo tanto che le nuove generazioni vengono di tanto tanto definite come "generazioni del pigiama" (Friedman 2014). Questo perché molti preferiscono lavorare da casa piuttosto che recarsi fisicamente sul posto di lavoro il quale viene spesso visto come un luogo dove ci sono forti pressioni e si è costretti a dividere il tempo con colleghi che non sempre potrebbe "andare a genio". Da casa, al contrario, ognuno di noi si trova in un ambiente ottimale dove è possibile concentrarsi al meglio. Se questo movimento è nato con i primi *free lance* si è poi diffuso ampiamente tanto che sempre più persone stanno adottando (dove possibile) questo *modus operandi*. Tuttavia, è preferibile una soluzione intermedia che riesca a coniugare la presenza sul posto effettivo di lavoro per eventuali riunioni, consigli o anche semplicemente per avere un punto di raccordo comune, con il lavoro a casa per quei compiti che possono essere svolti in autonomia in modo da lasciare più libertà all'individuo così da renderlo il più efficiente ed efficace possibile.

1.3: Perché le aziende puntano sulla digitalizzazione e quali sono i principali lavori ad essa collegati.

Nei paragrafi precedenti si è trattato di dare un contesto sociale e storico al fenomeno della "gig" economy. Si è visto come è nata questa nuova rivoluzione del lavoro, i suoi artefici principali e, cosa forse più importante, si è posto l'accento sul forte impatto che essa ha avuto, e sta tuttora avendo, sulla società contemporanea dall'effetto sul singolo individuo e sul nuovo modo di lavorare alle implicazioni per le aziende dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro fino alla cosiddetta "generazione del pigiama".

Ora, la volontà è quella di capire quali sono i meccanismi che governano la *gig economy* e i temi principali ad essi connessi. In primo luogo, verrà illustrato un modello diffuso di digitalizzazione del lavoro, il crowdsourcing, ragionando le motivazioni che rendono le imprese sono sempre più inclini ad operare in questa direzione. In secondo luogo, si vuole vedere quali sono i principali settori di riferimento per l'*online gig economy* nonché capire in quali regioni del mondo il fenomeno è preponderante.

1.3.1: Crowdsourcing

Il primo a coniare il termine “crowdsourcing” fu Jeffe Howe in un suo articolo del 2006 pubblicato su Wired. Per prima cosa, volendo tradurre il termine in italiano, o quanto meno collegarlo a qualcosa di comune, può essere accostato all’”outsourcing” cioè la delega a terzi di una o più funzioni, servizi o interi processi produttivi da parte di un’impresa. Cambiando lievemente il contesto, introducendo il concetto di *problem solving* e delegando non più a imprese terze, ma ad una moltitudine eterogena di individui, si ottiene il crowdsourcing cioè un modello di *problem solving* che ha come caratteristica principale quella di delegare ad una massa di utenti di internet una o più fasi del processo di produzione aziendale. In altre parole, un’azienda che si trova davanti ad un determinato problema ha vari metodi per risolverlo. Può pagare un esperto esterno che se ne incarichi e trovi una soluzione oppure può affidare il compito a qualche dipendente interno. Nel primo caso, si avrebbe un problema dal punto di vista delle tempistiche e dell’esborso monetario senza contare il fatto che la soluzione al problema potrebbe essere non univoca (ed è così nella maggioranza dei casi) e quindi l’opinione di un singolo, benché esperto, magari non è sufficiente. Nel secondo caso, invece, il dipendente potrebbe essere adattato forzatamente a risolvere quel tipo di problema e quindi non avrebbe le competenze necessarie piuttosto che la giusta esperienza. La terza via è quella del crowdsourcing. In questo caso il problema viene esternalizzato e sottoposto all’analisi di una platea più ampia di menti che ragionano in modo diverso l’una dall’altra perché sono tra di loro scollegate e con esperienze totalmente differenti l’una dall’altra. In questo modo il problema viene spezzettato ed analizzato tramite un punto di vista diverso da quello aziendale che può fornire spunti interessanti e non presi in considerazione dall’organizzazione. Ovviamente, questo metodo non è applicabile ad ogni esigenza cui l’azienda deve rispondere, ma per molte cose, soprattutto dove è richiesta molta creatività e flessibilità, una soluzione del genere risulta essere ottimale.

Per inquadrare al meglio il contesto lavorativo del crowdsourcing è utile soffermarsi sul profilo dell’utente tipo di queste piattaforme. A questo scopo è interessante lo studio svolto da Daren C. Brabham che ha preso come campione un *pool* di utenti di iStockphotos, celebre piattaforma canadese fornitrice di fotografie *royalty free* online, e sottoposto loro un questionario dal quale sono emersi dei risultati interessanti. Dal punto di vista anagrafico, si profila uno scenario facilmente prevedibile. Quasi il 65% degli intervistati erano uomini e l’età media registrata è stata di poco superiore ai 37 anni. Inoltre, più del 50% risulta essere sposato mentre poco più del 55% aveva come residenza il Nord America. Nella **tabella 3**, invece, vengono analizzate le motivazioni che spingono questi individui a prendere parte all’iniziativa di iStockphotos.

Tabella 3: Analisi delle motivazioni a partecipare a iStockphoto
(percentuale degli Istockers che hanno risposto “sì” alle proposizioni indicate).

Replies	Percentage
The opportunity to make money	89.8
It helps me improve my photography, video, and/or illustration skills	79.1
It is a creative outlet for me	76.9
It is fun	71.9
The opportunity to earn a reputation as a good photographer/artist	49.8
I can produce photos, videos, and illustrations that I like	48.2
It is a better way to make stock photography, video, and illustrations	38.3
To build a network with other creative people	36.7
It passes the time when I am bored	21.2
To build a network of friends	16.6

Fonte: Brabham, Daren. C. 2008

Come prevedibile, quasi il 90% degli intervistati ha risposto che la motivazione principale è l’opportunità di fare denaro. Le altre voci che meritano attenzione, sono quelle che riguardano il fatto che sia “divertente” e che “aiuta a migliorare le mie capacità”. Questo suggerisce che gli individui coinvolti trovano in questa piattaforma non solo un modo per guadagnare, ma anche un modo per esprimere se stessi e cercare di migliorarsi sempre, almeno in questo ambito lavorativo.

Tuttavia, dopo un’analisi approfondita, è lecito porsi la domanda: ma che differenza c’è tra il crowdsourcing e l’open source?

Di primo acchito, sembrano molto simili in quanto entrambi beneficiano della cosiddetta “*crowd wisdom*” (Brabham 2008) cioè il fatto che, nella maggior parte delle situazioni e a parità di problema da risolvere, un singolo individuo ha più difficoltà a risolvere il quesito rispetto ad una moltitudine di persone perché se tutte le menti sono connesse trovano spunti ulteriori e nuove idee e metodologie di approccio al problema. Tuttavia, l’open source ha un campo di azione più ristretto perché è ottimo per lo sviluppo di software (di cui i migliori esempi sono senza dubbio Linus e Mozilla Firefox) perché sono prodotti che nascono e vivono in rete senza implicazioni dirette sulla realtà materiale e che non hanno costi diretti elevati. Inoltre, anche il profilo individuale del singolo operatore in open source è diverso dal suo collega in crowdsourcing. Le differenze principali riguardano la motivazione ed il pagamento. In media, gli sviluppatori open source sono guidati dalla passione nello svolgimento del loro lavoro e non richiedono nulla in cambio. La soddisfazione personale di un lavoro svolto in favore della comunità o, più frequentemente, una maggior riconoscimento del lavoro effettuato da parte della *community* di appartenenza sono sufficienti dal punto di vista retributivo. Coloro che operano nel campo del crowdsourcing, sono guidati in maggior parte, come emerso anche dall’analisi della tabella 3, dalla possibilità di guadagnare. Inoltre, un’altra differenza principale sta nel fatto che nel caso di *crowdsourcing* la proprietà del materiale sottoposto alla massa degli utenti rimane di proprietà dell’azienda che la usa come fonte di ricavi a fronte dei costi che servono per poter sviluppare il progetto. Per quanto riguarda invece l’open

source, la proprietà è condivisa e tutti hanno libero accesso allo sviluppo. In pratica, come affermato in precedenza, tramite il *crowdsourcing* l'organizzazione esternalizza un processo che svolto internamente risulterebbe più costoso.

In ultima istanza, è necessario analizzare anche l'aspetto dei costi e benefici per gli individui che lavorano secondo le modalità del *crowdsourcing*. Basti pensare al fatto che uno Stocker riceve il 20% del valore delle sue foto che vengono poi acquistate. Questo è un valore a dir poco irrisorio se si pensa che le foto costano dall'1 ai 5 dollari in base alla qualità. Se iStockphoto dovesse procurarsi le foto tramite agenzie fotografiche vere e proprie, il servizio costerebbe molto di più.

Da qui nascono i problemi derivanti dall'utilizzo delle piattaforme per il *crowdsourcing*. Come anticipato, il *crowdworker* tipo, non ha degli introiti elevati perché il suo prodotto marginale è irrilevante nel contesto aziendale e soprattutto, molte volte, non offre un servizio continuativo. Date queste premesse sarebbe impensabile per le organizzazioni adeguare il pagamento alla stregua di un dipendente normale. Inoltre, un secondo problema, è sicuramente quello dell'orario di lavoro. Un dipendente ha un orario prestabilito e garantito dalla legge e dai contratti collettivi. Un *crowdworker*, al contrario, lavora quando può senza nessun riferimento legislativo ed il *trade-off* lavoro- tempo libero diventa una scelta di primaria importanza. Da un lato, il suddetto *trade-off*, è una costante all'interno del mondo del lavoro e nella teoria microeconomica, basti pensare ai lavoratori autonomi con partita IVA i quali devono fare questo bilancio ogni giorno perché ogni ora non lavorata rappresenta una frazione di remunerazione che non viene incassata. Dall'altro questo discorso si applica in maniera leggermente diversa ai *crowdworker* perché se è vero che anche per loro vale il *trade-off*, è vero anche che la loro remunerazione media è decisamente più bassa rispetto a quella di un lavoratore autonomo tradizionale e, per questa ragione, per mantenersi devono lavorare molto di più. Infine, in caso di malattia o impossibilità di lavoro non si è tutelati in nessun caso e manca la parte di comunicazione con l'azienda per qualsiasi tipo di necessità.

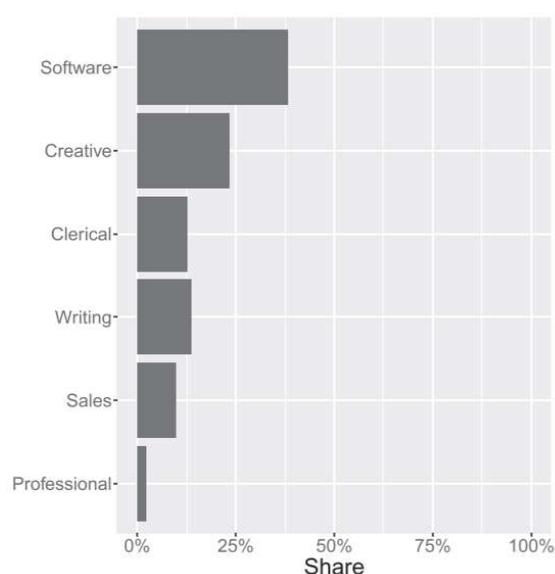
1.3.2: I settori principali dell'*online gig economy* e le principali *buyers country*.

Ora lo sguardo si volge sul cercare di fare una panoramica dei principali settori del mercato dell'*online gig economy* e su quali siano le zone del mondo più interessate dal fenomeno in oggetto in modo da porre dei confini geografici precisi. Il mondo dell'*online* assume un ruolo sempre più centrale nella società moderna ed è per questo che è utile porlo sotto la lente di ingrandimento nell'analisi di questo fenomeno. Inoltre, alla parte "offline" relativa quindi ai lavori pratici sarà dedicato l'intero terzo capitolo dell'elaborato tramite l'approfondimento di un *case study* riguardante una nota azienda di *food delivery*.

La **figura 1** distingue tra sei diverse classi di *online gig workers* ordinandole per percentuale di lavoratori sul totale presente in ognuna di esse.

Come prevedibile, la categoria con più successo è quella legata allo sviluppo di *software* ed alla tecnologia in generale e questo per due ragioni principali. In primo luogo, questo è forse il settore che meglio si presta a questo formato di organizzazione del lavoro. Se sottoposta ad un *pool* di utenti adeguato, la risoluzione di molti problemi in questo campo risulta essere non solo rapida, ma anche ottimale. In secondo luogo, non va dimenticato che il settore in oggetto è anche più vecchia perché le prime piattaforme di lavoro *online* sono nate proprio per rispondere ad esigenze di questo tipo e quindi le piattaforme hanno avuto più tempo per svilupparsi e raggiungere un elevato numero di utenti. La seconda categoria più ampia è quella legata alla creatività e l'esempio migliore in questa direzione è quello di iStockphoto, già citato in precedenza. Anche se molto distante dal secondo, il settore della scrittura si trova al terzo posto ed in questo senso, un esempio utile è quello del servizio di traduzione che molti *gig worker* fanno per le piattaforme. Amazon, infatti, fa tradurre al *crowd* molte descrizioni dei vari prodotti che sono poi disponibili sul sito pagando una determinata cifra per ogni parola tradotta. A poca distanza si trovano le aree di impiego e vendite le quali sono settori decisamente più recenti e che non hanno ancora avuto il tempo di trovare pieno sviluppo. Infine, all'ultimo posto, si trova il "professional". Questa categoria è per sua natura poco conforme alle regole dell'*online gig economy* perché spesso si tratta di lavori che richiedono un contatto diretto con il cliente oppure una comunicazione costante che non può essere garantita da questo formato lavorativo.

Fig.1: Distribuzione dell'occupazione nei lavori on-line

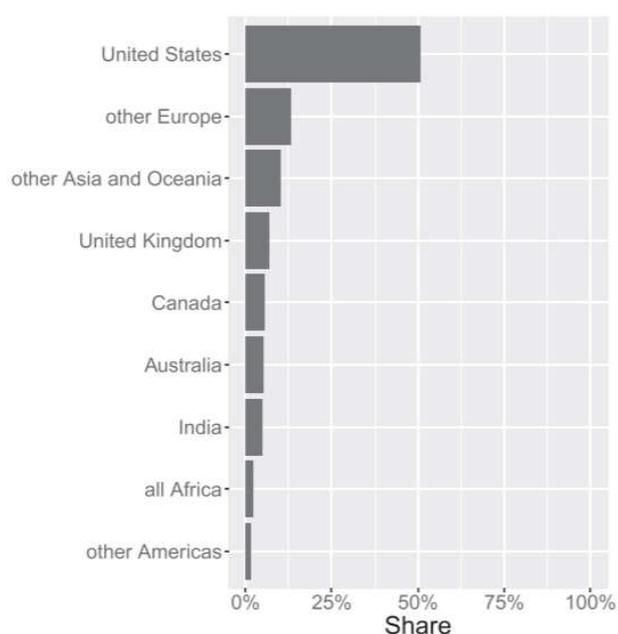


Fonte: Kässi, Otto. Lehdonvirta, Vili (2018)

La **figura 2**, si focalizza sulla distribuzione geografica delle *buyer country*. In altre parole, classifica i vari stati in base alla domanda di lavoro. Non c'è da stupirsi che il primo posto, con netto distacco, sia degli Stati Uniti. Gli Usa sono stati il polo innovativo e tecnologico dei primi anni 2000 ed è una logica conseguenza che siano ancora i più avanzati da questo punto di vista nonostante la forte crisi del 2008. A seguire troviamo gli aggregati di Europa e Asia/Oceania che non riescono a colmare il *gap* con gli States. Gli altri stati importanti

sono tutti anglofoni a parte l'India la quale comunque ha un settore IT molto sviluppato nonostante sia ancora uno degli Stati in via di sviluppo. Inghilterra, Canada ed Australia, vuoi perché condividono la stessa lingua, vuoi per vicinanza culturale, sono le più sviluppate in questo settore dopo gli Usa. Non va dimenticato che le piattaforme prese in oggetto per lo studio sono tutte in lingua inglese, ma questo non è rilevante in quanto le piattaforme in lingue diverse non sono importanti ai fini di studio e comunque inglobano una quantità esigua di lavoratori rispetto alle rispettive piattaforme in lingua anglosassone. Sotto questo punto di vista, rimangono indietro l'Africa ed il Sudamerica nei quali questa nuova rivoluzione del mondo del lavoro non è ancora arrivata in maniera consistente. La ragione principale può essere il fatto che non ci sono le stesse condizioni socioeconomiche presenti nel resto del mondo unitamente ad un settore terziario ancora in via di sviluppo e non totalmente formato.

Fig.2: Distribuzione delle buyer country dei lavori on-line



Fonte: Kässi, Otto. Lehdonvirta, Vili (2018).

In Italia, la situazione deve essere analizzata adottando una scala inferiore. Nonostante, anche nel Belpaese il fenomeno della *gig economy* e dell'*online workforce* sia in aumento, i numeri prodotti sono inferiori rispetto a quelli delle grandi realtà internazionali. In quest'ottica, può essere interessante analizzare il XVII rapporto annuale dell'INPS il quale presenta un intero capitolo dedicato alla *gig economy* la quale viene osservata a partire da alcuni dati statistici della Fondazione De Benedetti (<http://www.frdb.org/>), storica fondazione di ricerche e analisi statistiche sul mercato del lavoro e *welfare* europeo. Su un campione di 50 società si è notato come addirittura 22 risultassero senza lavoratori dipendenti a sottolineare quanto possa essere rilevante il tema della forza lavoro *online* per un'organizzazione. Delle rimanenti, la maggior parte (17) aveva lavoratori dipendenti, mentre il resto (11), presentavano sia collaboratori che dipendenti. In uno scenario del genere, può essere rilevante una forma di intervento di regolamentazione in materia di lavoro in rete con l'obiettivo di

tracciare dei confini per quanto riguarda non solo la retribuzione, ma anche la gestione ed il trattamento dei lavoratori.

Per quanto riguarda la forza lavoro invece, “è emerso che la quota complessiva di gig workers è stimabile nell’1,59% della popolazione in età attiva 18-64” (Faioli 2018). Inoltre, si può anche affermare che, benché la maggior parte dei *gig workers* sfrutti questo settore solo come secondo lavoro, vi è un buon numero di persone (circa 25%) la cui fonte primaria di reddito è proprio l’*online gig work*.

CAPITOLO 2

LA PROSPETTIVA DELLO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT E LA SITUAZIONE LEGISLATIVA.

In questo capitolo si cercherà di capire come cambia il ruolo dello Human Resource Management alla luce delle trasformazioni portate dalla *gig economy* e, successivamente, capire qual è il contesto legislativo attuale relativo alla materia in oggetto e quali possono essere alcune prospettive di regolamentazione futura.

Come analizzato in precedenza, nel mondo moderno si cerca non più solamente di usare la leva del costo per massimizzare i profitti, ma si predilige la leva della creazione di talento come vantaggio competitivo per differenziarsi il più possibile dai *competitors*. In quest'ottica, i lavoratori devono essere messi nelle condizioni di lavoro migliori possibili e perché ciò avvenga ci deve essere innanzitutto una protezione legale per evitare che si creino situazioni di attrito e, successivamente, si deve cambiare la mentalità lavorativa e della comunicazione interna, per i dipendenti, ed esterna per i *gig workers*. Questi, infatti, tramite il loro contributo, creano valore per le organizzazioni e per aumentare questo valore essi devono avere a disposizione i mezzi necessari.

Oltre ad alcuni aspetti che concernono le tutele, nella prospettiva HR sono certamente rilevanti il tema della *leadership* e del *feedback*: essi verranno analizzati brevemente per capire quali implicazioni possono avere all'interno di questa nuova trasformazione del lavoro.

2.1: Gig economy e Human Resource Management.

In questo frangente, verrà analizzato il nuovo ruolo dell'HRM in relazione all'evoluzione del mondo del lavoro in una direzione sempre più digitalizzata. Nella *gig economy* si assiste ad un capovolgimento di prospettiva e ad un profondo cambiamento in termini di organizzazione del lavoro e delle risorse, pertanto il sistema HR, se impostato nella maniera classica, potrebbe non risultare adeguato alla gestione dei *gig workers*. In prima istanza, è evidente che i rapporti di lavoro della *gig economy* sono diversi rispetto al rapporto di lavoro classico. In questo contesto uno dei principali compiti dell'HR, ovvero quello di gestire il personale nell'ottica di accrescere costantemente *l'engagement* e favorire, per questa via la *retention*, viene meno: il rapporto di lavoro si instaura e si esaurisce in un arco di tempo molto breve e il legame con l'organizzazione è destinato, per questo, a restare debole. Benché, non ci siano limiti al numero di *gig* che un lavoratore può svolgere per una stessa azienda, non vi sarà mai motivo di pensare ad una qualche sorta di *engagement* proprio perché la natura stessa del tipo di lavoro non lo prevede. Tuttavia, benché il *gig worker* non sia un dipendente vero e proprio, è sottoposto ad una grande influenza da parte dell'organizzazione per il quale opera e quindi si crea una

situazione paradossale di controllo senza una forma contrattuale che regolarizzi il rapporto in maniera chiara. Inoltre, proprio per questo motivo, qualora dovesse emergere la necessità di adottare alcune pratiche HR per un miglior svolgimento dei *task* richiesti, le piattaforme delegano questa necessità a soggetti terzi oppure ai lavoratori stessi piuttosto che affidarsi ad un HR Manager (Meijerink, Keegan 2019). Un esempio, in questo senso, può essere quello degli algoritmi di organizzazione del lavoro adottati da alcune piattaforme come Uber o TaskRabbit, piattaforma americana per lo svolgimento di alcuni lavori comuni come idraulico elettricista ecc. Questi decidono quanti lavoratori sono necessari per fare fronte alla domanda in un determinato periodo di riferimento in maniera totalmente automatizzata. Per riassumere, benché alcune attività tipiche della gestione HR siano necessarie anche nel contesto della *gig economy*, queste devono essere in parte riviste in chiave moderna per poter essere adattate ad un nuovo modello lavorativo dove il binomio *employer - employee* viene meno.

Altri aspetti del mondo HR che può essere utile reinventare alla luce del nuovo fenomeno della *gig economy* sono la *leadership* e il *feedback*. In un contesto altamente digitalizzato come quello della *gig economy*, il concetto di *leadership* sembra venire quantomeno rivisitato. In un ambiente aziendale classico, la figura del *leader* può rappresentare due figure lavorative differenti. Da un lato, il capo vero e proprio a cui un dipendente deve fare riferimento e dall'altro, può essere anche un collega che spicca per carisma e qualità nello svolgere il proprio lavoro e che diventa per gli altri un esempio da seguire. Tuttavia, tramite la creazione di *micro-task* dal basso coefficiente di difficoltà che l'azienda delega al *gig worker*, la figura del *leader* potrebbe perdere in parte di significato. Il lavoratore non deve svolgere un lavoro continuato nel tempo, ma, al contrario, le operazioni da svolgere si risolvono nell'arco di un breve periodo di tempo. In quest'ottica, è chiaro che il lavoratore non ha bisogno di un punto di riferimento da seguire, perché non ne ha nemmeno bisogno. Tuttavia, questo non deve portare a pensare ad una scomparsa totale di questo ruolo all'interno dell'organizzazione perché le aziende delegano al *crowd* solo una parte delle tante attività che devono essere svolte, senza contare il fatto che comunque ci sono dei dipendenti sotto contratto di subordinazione che hanno bisogno di un capo come punto di riferimento. Volendo seguire un altro tracciato, si può affermare che la *gig economy* non sia destinata a cancellare la figura del *leader*, ma solamente a reinventarla. Avendo a che fare con un *pool* di lavoratori più elevato, la nuova sfida potrebbe essere quella di una migliore gestione di una maggior quantità di persone in quanto è molto più difficile organizzare una moltitudine di persone, soprattutto se collocate *online*, rispetto alla gestione di un gruppo di dipendenti che lavorano all'interno della stessa azienda con orari e obiettivi simili (Horney 2016).

Per quanto riguarda il tema del *feedback*, questo viene in larga parte rivisto ed adattato all'evoluzione del lavoro. In una concezione classica, il tema della valutazione ha una prospettiva molto statica ed orientata solamente al risultato. Di recente, invece, si stanno sperimentando nuove forme di valutazione di cui la più interessante potrebbe essere quella del *continuous feedback*. In quest'ottica, uno studio condotto dal terzo *workshop* dell'Osservatorio sul Performance Management, come riportato da De Vita per Altamirahrm.com (<https://www.altamirahrm.com/it/blog/performance-management-2019>), ha evidenziato come il tema del

continuous feedback sia ancora un territorio solo parzialmente esplorato. Se da un lato è vero che la maggior parte delle aziende adotta un sistema di valutazione, dall'altro si scopre che tali sistemi sono a cadenza quasi sempre annuale e basati su un sistema verticale capo-sottoposto piuttosto statico con parametri di riferimento per lo più quantitativi. Tuttavia, è emersa anche una buona predisposizione alla sperimentazione di nuove forme di valutazione aprendo così ad una possibile evoluzione della disciplina dell'HRM. Inoltre, ancora De Vita per Altamirahrm.com (<https://www.altamirahrm.com/it/blog/continuous-feedback-e-annual-review-alternativi-o-complementari#>), stando a ciò che afferma lo studio, "il 97% dei lavoratori che non sono attualmente soggetti a un processo di valutazione sarebbero favorevoli alla sua introduzione in azienda". Questa affermazione esplicita il bisogno dei lavoratori di avere un punto di riferimento all'interno dell'organizzazione. Come detto in precedenza, spesso il dipendente ha bisogno di sapere se sta svolgendo il compito in maniera corretta e sente la necessità di riconoscenza del proprio sforzo.

Sulla base di queste riflessioni in merito al tema sempre attuale della valutazione e del *feedback*, è facile intuire quale metodo sia più adatto alla natura mutevole del fenomeno della *gig economy* e più in generale di tutta la nuova rivoluzione del lavoro dall'avvento di internet ad oggi. Un sistema basato solamente su base annua e con riferimenti prettamente quantitativi avrebbe un impatto troppo debole, se non addirittura nullo, su un lavoratore digitale. Come analizzato nel precedente capitolo, la durata del rapporto di lavoro si sta riducendo in maniera sensibile da quando internet ha fatto il suo ingresso nella società moderna. Inoltre, anche le esigenze dei singoli individui stanno mutando rapidamente ed in questo contesto, il modello di valutazione statico non può trovare più un'applicazione diffusa, almeno non nel lungo periodo.

2.2 Il rating delle piattaforme di lavoro e come influisce sulla prestazione.

Dopo aver posto l'accento sul tema della *leadership* e del *feedback*, ora è necessario andare a posare lo sguardo su un ambito più ristretto della valutazione, ossia il *online rating*. Questo argomento è di chiara importanza dal momento che si intende analizzare la situazione attuale dei *gig workers* e della *gig economy* in generale. La costruzione di una piattaforma digitale infatti, va di pari passo con la creazione di un sistema di rating ad essa collegata. Del resto, il ragionamento alla base di questo concetto è lo stesso che si trova nelle fondamenta della valutazione classica adottata dai sistemi di HRM adottati dalle imprese, ossia l'obiettivo di avere un riscontro da parte di clienti e dipendenti con l'obiettivo di migliorare o modificare la qualità o altre caratteristiche del servizio offerto ai consumatori ovvero delle condizioni di lavoro nelle quali si trova il lavoratore. Se non si utilizzassero questi strumenti, domanda ed offerta non potrebbero combaciare creando attriti ed incomprensioni nel mercato.

Tuttavia, ciò non ha come unico impulso di sviluppo quello derivante dalle imprese, ma si deve nominare anche il tema del passaparola. Esso è, ed è ovvio, uno dei pilastri della aggregazione sociale e non è altro che una forma di comunicazione attraverso cui uno o più individui condividono una determinata esperienza con un gruppo di conoscenti o parenti. Per fare un esempio, basti pensare a quando si consiglia un ristorante oppure

un locale a degli amici. In quel momento è in atto un passaparola, cioè lo scambio di informazioni riguardo l'esperienza avuta in quel determinato luogo, dal servizio alla qualità del cibo ecc. Per fare chiarezza in questo senso, basti pensare alla teoria marrisiana della domanda dovuta a Robin Marris il quale nel 1991 pubblicò "Reconstructing Keynesian Economics with Imperfect Competition". L'autore afferma che, una volta soddisfatti i bisogni di sussistenza, i consumatori non hanno un sistema di preferenze stabile. Per supportare la sua tesi, si immaginò di dividere i consumatori in due gruppi sulla base di due discriminanti. Da un lato vi erano i cosiddetti "pionieri", cioè coloro i quali, al momento del lancio di un nuovo prodotto, lo provano immediatamente. Dall'altro si trovano le "pecore", vale a dire quegli individui che non si gettano subito in avanscoperta, ma preferiscono attendere e consumare prodotti dei quali sono già a conoscenza. Le due categorie vengono in contatto tramite ciò che viene definito un "contatto sociale" che porta alcune "pecore" a prendere conoscenza del bene in questione diventando "pecore attivate" le quali possono a loro volta entrare in contatto con altre "pecore" fino a raggiungere un numero critico per cui la domanda del bene esplose. In questo contesto, viene spontaneo chiedersi in che cosa consista di preciso il contatto sociale di cui parla Marris ed esso altro non è che il passaparola espresso in tutte le sue forme. Infatti, è possibile che alcuni "pionieri" siano amici o parenti di alcune "pecore" e che questi comunichino riguardo l'esperienza fatta del prodotto o servizio in oggetto iniziando un circolo virtuoso o vizioso a seconda del fatto che l'esperienza stessa sia stata positiva o negativa. La teoria marrisiana della domanda, oltre a rivedere in termini abbastanza innovativi la teoria classica, riesce a fare chiarezza sull'importanza del passaparola all'interno del tessuto sociale. Se non ci fosse questo fenomeno, il meccanismo del "contatto sociale" non potrebbe innescarsi.

In chiave moderna, dove tutto è in rete, anche il passaparola ha trovato nuova fortuna online. Nell'era predigitale il processo di scambio di informazioni, comunicazione era oggettivamente molto lento pertanto anche la diffusione dei prodotti era una missione ben più difficile da portare a termine per le imprese. Al giorno d'oggi la quantità di dati scambiati a velocità istantanea è impressionante e permette la diffusione dei beni in brevissimo tempo. Allo stesso modo, la scomparsa di alcuni prodotti avviene in maniera altrettanto rapida. Questo tipo di passaparola prende il nome eWOM (electronic word of mouth), cioè letteralmente "passaparola elettronico" (Baggio 2010). Questo sistema è efficace e molto efficiente perché permette di diffondere messaggi senza limiti di tempo e spazio tramite internet. In tale maniera il processo marrisiano avviene con una velocità molto maggiore orientando le scelte di sempre più individui in un tempo molto ristretto. Il rating online è un fenomeno ormai diffuso a livello globale e permea diversi aspetti della società. Esso ha acquistato una grande importanza nelle scelte dei consumatori, tanto che si sono create piattaforme fatte specificatamente per fare recensioni e dare giudizi come TripAdvisor, la celebre piattaforma che mette in contatto i consumatori con un *pool* di ristoranti che scelgono di usufruire del servizio. Gli individui possono dapprima cercare il ristorante adatto a loro leggendo i commenti di altri clienti e poi scrivere essi stessi il loro parere riguardo l'esperienza avuta. In questo modo si crea un circolo virtuoso dove più recensioni ci sono e più il ristorante sarà frequentato creando altre recensioni. D'altro canto, qualora i commenti dovessero essere per lo più negativi il numero di consumatori diminuirebbe portando il ristorante ad analizzare quali sono i propri punti

di debolezza per poter migliorare e rilanciarsi. Baggio riporta che alcuni studi condotti da Dellarocas, Awad e Zhang, esplicitano una correlazione tra *online rating* e ricavi. Questo sottolinea l'importanza che il rating ha per le imprese anche se non va dimenticato che non è l'unico fattore rilevante, ma ne affianca altri che però non sono argomento di questo elaborato. Benché finora si sia parlato solo di rating dal lato consumatore – impresa, non va dimenticato il ruolo chiave, per certi versi anche decisivo, che il rating assume quando si parla di *online workers*. Infatti, ormai da diversi anni, non si recensiscono solamente prodotti e servizi, ma anche le persone come i fattorini di aziende di food delivery, autisti di piattaforme di car sharing e altri tipi di lavoratori che trovano impiego grazie a piattaforme online. Tuttavia, vi è una grande differenza in questo campo rispetto alla tradizionale valutazione di un prodotto o servizio: la persona, in quanto tale, ha dei sentimenti e dei compiti da portare a termine. Pertanto, un commento positivo o negativo che sia, ha un impatto molto maggiore su una persona fisica e dovrebbe essere sempre fatto con cognizione di causa cercando di capire che dall'altra parte dello schermo ci sono persone che stanno cercando di svolgere il proprio lavoro. Inoltre, vi è un'altra sfaccettatura di questo argomento e riguarda il potenziale uso che le organizzazioni possono fare del rating per “controllare a distanza” i *gig workers* rendendoli di fatto dipendenti, ma senza le caratteristiche tipiche del contratto di subordinazione standard in materia, principalmente, di tasse ed oneri fiscali in generale. Ma in che modo il *feedback* può essere fonte di un rapporto subordinato? Come specificato in precedenza, la valutazione che un individuo fa in merito al servizio ricevuto da un *gig worker*, può portare a conseguenze dirette nei confronti del lavoratore sia in senso positivo, ma anche, e soprattutto, in senso negativo ed è per questo che dovrebbero essere svolte nella maniera più oggettiva e veritiera possibile.

Per esplorare questo argomento si rende necessaria l'analisi di una sentenza del tribunale di Londra dove alcuni *Uber drivers* hanno chiesto che il loro rapporto lavorativo con Uber, famosa piattaforma americana che mette in contatto autisti e clienti per il trasporto, fosse definito come rapporto di lavoro dipendente e non come *gig* (Pacella 2017). La corte londinese ha dato ragione ai lavoratori sulla base di diversi elementi. In primo luogo, ha riconosciuto che non potendo esserci alcun legame contrattuale tra *drivers* e passeggeri, il suddetto legame poteva esistere solamente tra guidatori e azienda. Questo perché il lavoratore non ha nessun potere di negoziazione con il cliente perché la tariffa è imposta da Uber così come alcuni percorsi preindicati (fatta salva l'ipotesi che il cliente scelga da sé il percorso). Di fatto, in questo modo, si va a perdere completamente l'autonomia che ci sarebbe, soprattutto per quanto riguarda l'ambito monetario, se il *driver* fosse autonomo nelle proprie decisioni e non vincolato ad alcun legame di subordinazione. Nell'ipotesi opposta di autonomia infatti, una volta che la piattaforma mette in contatto domanda ed offerta, starebbe alle due parti contrattare la tariffa adeguata alla risoluzione della trattativa per poi poter usufruire del servizio o, almeno, la tariffa sarebbe imposta dal lavoratore lasciando libertà di scelta al cliente. In secondo luogo, e questo è decisivo allo scopo dell'analisi in oggetto, il tribunale di Londra ha asserito che anche il tema del *feedback* è decisivo in questo senso. Come detto in precedenza, il rating influisce sulle scelte dei consumatori e ciò è vero anche in merito alla decisione di quale autista si preferisce il viaggio in programma. Pertanto, un autista con un rating inferiore ha più probabilità di essere evitato rispetto ad un collega con una valutazione maggiore. Benché lo scopo

iniziale del rating fosse quello di capire cosa non andasse nel servizio per poi poterlo migliorare, con il passare del tempo è diventato sempre più uno strumento di controllo diretto sui lavoratori usato dall'organizzazione. Quello che emerge dalla sentenza è che i *drivers* sono sottoposti a due tipi di sanzione in caso di rating insufficiente, quella “conservativa” ed “estintiva” (Pacella 2017). Il primo scenario si configura come una riduzione al compenso del lavoratore qualora si dovesse verificare una recensione negativa dell'esperienza del passeggero a seguito dell'adozione di un percorso diverso da quello indicato dal sistema. Tuttavia, se da un lato è vero che il fatto che la lamentela derivi da un cliente il vincolo Uber – *driver* dovrebbe essere più labile, dall'altro il fatto che la società detragga una parte della ricompensa dell'autista indica che essa ha un rapporto di sovra ordinazione rispetto al soggetto e non assume il ruolo di mero mediatore tra due parti. Il secondo scenario invece, è molto più drastico perché afferma che “i drivers esperti, ossia quello con almeno 200 viaggi, che non raggiungono il minimo di 4.4 sono rimossi dalla piattaforma”. Anche in questo caso l'organizzazione dispone di ampi poteri perché di fatto pone fine al rapporto di lavoro al verificarsi di un determinato evento licenziando di fatto il guidatore. Di nuovo, per fornire uno scenario alternativo, se il rapporto esistente tra le parti non fosse di subordinazione, ma di mediazione, un basso livello di rating non dovrebbe portare all'interruzione del rapporto (fatto salvo qualche episodio di dolo o colpa grave), ma solamente ad una minore visibilità per il *driver* che avrebbe meno possibilità di trasportare passeggeri con la conseguenza di guadagnare di meno. Al contrario, vi sono tutti gli elementi per definire tale rapporto in termini di subordinazione con tutte le conseguenze del caso. Grazie al caso Uber è emersa la necessità di fare chiarezza su quale sia veramente il ruolo dell'organizzazione nella gestione dei *gig workers*.

2.3 Il contesto legislativo attuale in materia di *gig economy*.

Dopo un'analisi dal punto di vista dello Human Resource Management su alcuni temi che riguardano la gestione dei lavoratori della *gig economy*, si rende necessario ora fare il punto della situazione anche dal punto di vista giuridico. Benché non sia questo il punto centrale dell'elaborato, non va trascurato il grande contributo che il legislatore può e deve apportare al processo di adattamento alla nuova rivoluzione del lavoro. Tuttavia, se da un lato è vero che si stanno già muovendo i primi passi nella direzione giusta, dall'altro c'è ancora molta strada da percorrere ed il cammino per una corretta regolamentazione è tortuoso. L'esempio citato nel paragrafo della sentenza londinese nel caso Uber è un tentativo di dare forma al problema anche se serve un grande aiuto da parte del legislatore il quale deve inquadrare la situazione e cercare di tracciare un percorso facilmente percorribile sia dalle organizzazioni che dai lavoratori.

Il nodo di principale di quest'analisi sarà fare il punto della situazione riguardo le forme contrattuali adottate al giorno d'oggi in Italia in relazione ai lavori accostati alla *gig economy*. Per cercare di rendere al meglio il contesto attuale, si è deciso di prendere in esame la situazione attuale delle piattaforme di *delivery* in Italia tra cui elementi di spicco sono UberEats, JustEat e Foodora. Le forme contrattuali adottate dalle organizzazioni

sono essenzialmente due: da un lato c'è la “collaborazione coordinata continuativa” (co.co.co) e dall'altro la “collaborazione occasionale” (Cavallini 2017). Dal punto di vista giuslavoristico questi due tipi di contratto differiscono per diversi aspetti legati al tema della previdenza, assicurazione e fiscalità.

Nel primo caso è prevista l'iscrizione alla Gestione Separata dell'INPS il quale è un fondo pensionistico nato nel 1996 grazie alla riforma Dini per garantire tutela previdenziale alle categorie di lavoratori fino ad allora escluse. Per sommi capi, sono stati introdotte: categorie residuali di liberi professionisti, quasi totalità di forme di collaborazione coordinata e continuativa (e quindi ciò che interessa in questa sede) e i venditori a domicilio. Ciò comporta l'obbligo di versamento dei contributi da parte del lavoratore e quello dei vari versamenti di legge a carico dell'organizzazione.

Nel secondo caso, invece, l'obbligo di iscrizione si avrebbe solamente qualora si dovesse superare un livello minimo di reddito imputabile a quell'attività lavorativa pari a 5000€. Al di sotto di questa soglia, scatta il meccanismo del sostituto di imposta, grazie al quale l'azienda deve trattenere il 20% in acconto Irpef. Risulta evidente in questo caso, come ci sia una dichiarazione da parte del lavoratore di non superare il limite superiore del reddito in modo da non far nascere l'obbligo di iscrizione. Inoltre, Deliveroo impone, qualora tale soglia dovesse venire infranta, di informare gli addetti ai lavori per continuare il rapporto tramite partita Iva. Inoltre, anche la regolamentazione in merito all'iscrizione all'INAIL è differente in un caso e nell'altro. I contratti di tipo co.co.co prevedono l'iscrizione all'istituto a carico dell'organizzazione, mentre per quanto riguarda la collaborazione occasionale, ciò non è previsto. Tuttavia, soprattutto per lavori come il *rider* o altri tipi che hanno a che fare con dei pericoli esterni di natura oggettiva (è chiaro che lavorare da casa con il pc non comporta rischi particolarmente elevati, quanto meno non abbastanza da rientrare in questa analisi) legati al traffico e alle condizioni metereologiche. Nelle grandi città, non sempre sono previsti percorsi ciclabili o zone a traffico limitato, pertanto le corse del fattorino sono sempre pericolose. In questo contesto, il minimo dovrebbe essere la sottoscrizione di una polizza assicurativa per i danni legati all'attività lavorativa svolta, ma in molti casi ciò non si verifica. Benché la situazione preveda poca tutela assicurativa per i lavoratori, vi è una tendenza positiva verso la stipula di polizze. Queste spesso poco vantaggiose, ma rappresentano un punto di partenza per migliorare anche sotto questo aspetto. Nonostante le molte differenze dal punto di vista giuslavoristico, dal punto di vista lavorativo queste due tipologie di contratto differiscono ben poco. In tutti i casi, non manca la clausola di indipendenza tramite la quale le aziende aggirano il contratto di subordinazione. L'obiettivo è quello di fare in modo che il *rider* possa scegliere autonomamente se accettare o meno una consegna, ma di fatto sfocia nel fatto che ogni lavoratore si prenota i propri turni anche in maniera svantaggiosa qualora dovesse trovarsi a lavorare in condizioni sfavorevoli a causa della poca organizzazione del personale da parte dell'azienda.

Dopo aver esaminato lo scenario attuale dei contratti di lavoro i lavoratori della *gig economy*, con un particolare occhio di riguardo ai *riders* che più di tutti rappresentano al meglio la nuova rivoluzione del lavoro, è ora necessario porre lo sguardo su come dovrebbe muoversi il legislatore, o come si stia già muovendo, per regolamentare al meglio il fenomeno. Storicamente, si è abituati ad operare tramite la categorizzazione dei

fenomeni ed assegnare ad ogni compartimento delle regolamentazioni specifiche per rispondere al meglio all'esigenze proprie di un sistema differenziato. Tuttavia, questa impostazione soffre molto il passare del tempo, perché se una volta era possibile suddividere in macrocategorie i lavoratori, con l'avvento dell'era digitale ciò è diventato molto più complesso ed ambiguo. Vi sono dipendenti sempre più autonomi e lavoratori autonomi sempre più soggetti alla subordinazione e in mezzo vi sono altri tipi di lavoro intermedi che non possono essere assoggettati in toto ad una piuttosto che ad un'altra fattispecie (Ciucciiovino 2018). Il tutto viene perciò rimesso alla capacità interpretativa della magistratura con tutti i limiti del caso. Risulta quindi probabile uno scenario nel quale non si adotteranno più i sistemi classici (i quali rischiano di forzare l'inserimento di una determinata fattispecie all'interno di una categoria errata o quantomeno non ideale), ma verranno introdotti sistemi più moderni e flessibili. Un primo tentativo in questa direzione è rappresentato dalla riforma del lavoro occasionale (art. 54 bis del d.l. 24.4.2017, n. 50 convertito dalla l. 21.6.2017 n. 96). Ciucciiovino riporta che "lo statuto protettivo applicabile al lavoratore non dipende dalla qualificazione della natura giuridica della prestazione lavorativa". Quest'affermazione è molto forte poiché traccia una linea di pensiero completamente nuova nella disciplina giuslavoristica. Il risultato è decisamente innovativo ed interessante perché il legislatore ha deciso di non identificare il lavoro occasionale in questa piuttosto che quella categoria, ma si pone l'obiettivo di assoggettare questa fattispecie ad un connubio di norme appartenenti alle fattispecie classiche di lavoro autonomo e subordinato. Ad esempio, si legge nel decreto: "Il prestatore ha diritto all'assicurazione per l'invalidità, la vecchiaia e i superstiti, con iscrizione alla Gestione separata [...] e all'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali". Ancora: "Il prestatore ha diritto al riposo giornaliero, alle pause e ai riposi settimanali". Queste due istanze contengono alcuni elementi legati alla fattispecie del lavoratore autonomo ed altre concesse ai lavoratori dipendenti e ciò indica che la volontà del legislatore non è quella di individuare dei confini precisi entro i quali circoscrivere la fattispecie del lavoro occasionale, ma si pone come obiettivo quello di creare un vestito su misura al fenomeno in modo da poter regolarlo al meglio cercando di fare una commistione tra elementi dipendenti ed autonomi. Inoltre, come anticipato in precedenza, vi è l'introduzione di alcune norme particolari, create *ad hoc* per la fattispecie in oggetto come ad esempio la soglia di reddito di 5000€ per poter identificare un determinato lavoro come occasionale.

Infine, dopo aver passato in rassegna alcuni spunti legislativi nazionali, è necessario concentrarsi su un ambito territoriale più ristretto a livello regionale/provinciale. Infatti, è noto che "le piattaforme tendono a modulare e ad adattare l'organizzazione del lavoro digitale ai differenti contesti urbani in cui operano" (Forlivesi 2018) e pertanto è più facile in un ambiente locale creare forme di coalizione sociale più efficienti e reattivi rispetto al legislatore nazionale e che, ed è questa la vera forza di un sistema locale, riescano ad incidere maggiormente sul potere contrattuale delle organizzazioni. Se è vero che le aziende modificano le proprie modalità gestione al territorio nel quale sono situate, allora deve essere altrettanto vero che, quantomeno per i primi stadi evolutivi del fenomeno e con i dovuti accorgimenti, un sistema di coalizione tra lavoratori territoriale ha un

maggior potere nei confronti delle imprese. Tuttavia, non sono molti i casi in cui si assiste ad una presa di posizione salda da parte delle regioni o dei comuni, ma ci sono almeno due avanguardisti in questo senso: il comune di Bologna e la regione Lazio.

Il primo ha stipulato nel 2018 con Riders Union Bologna, alcuni segretari dei sindacati e Snam e Mymenu la “Carta dei diritti fondamentali dei lavoratori digitali nel contesto urbano”. L’iniziativa è nata da Riders Union a sottolineare ancora una volta l’importanza di associazioni territoriali per sollecitare iniziative volte alla miglior gestione delle interazioni tra lavoratori ed organizzazioni. L’obiettivo della Carta “è migliorare le condizioni di lavoro dei lavoratori e collaboratori digitali operanti nel Comune di Bologna, promuovendo un’occupazione più sicura e prevedibile e garantendo nel contempo l’adattabilità del mercato del lavoro digitale nel contesto urbano”. Tramite queste prime righe di introduzione è evidente il tentativo di seguire il tracciato già delineato in precedenza dal legislatore facendo trasparire la volontà di adeguare la disciplina regolamentare ai lavoratori piuttosto che viceversa. Nonostante il cammino sia chiaro a tutti, la strada da percorrere è tutt’altro che semplice. Infatti, benché l’obiettivo comune sia visibile da tutti, più sarà alto il numero di iniziative locali e più farà fatica il legislatore a convogliare le diverse esigenze in un unico gruppo di norme. Regioni diverse, hanno bisogni diversi nonché diversi modi per far fronte ad essi e la sfida a livello nazionale sarà proprio riunire in un unico corpus normativo tutto ciò per rendere chiara la materia in oggetto. In seguito, la carta di Bologna, delinea una serie di diritti fondamentali spettanti ad ogni lavoratore i quali riprendono molti dei concetti trattati in precedenza. In primo luogo, si parla del diritto di informazione e sui meccanismi reputazionali. Il primo, si esplica in un elenco sulle informazioni principali che devono essere fornite per svolgere al meglio l’operazione contrattuale e svolge, inoltre, un ruolo di introduzione al tema della reputazione. A questo proposito è utile citare in toto quanto scritto nel documento: “informare i propri lavoratori o collaboratori e gli utenti/consumatori sulle modalità di formazione ed elaborazione del rating reputazionale, se presente, e sugli effetti che tale rating può avere sul rapporto di lavoro o di collaborazione”. Leggendo, si intuisce l’importanza di questo passo poiché, come detto in precedenza, il *rating* è decisivo per le organizzazioni che operano *online*. Senza ripercorrere quanto già esplicitato, basti ricordare che, spesso, i sistemi di valutazione *online*, incidono anche in maniera diretta sulla remunerazione del soggetto a cui sono rivolti. Questo è sufficiente a spiegare l’importanza dell’introduzione del controllo sui meccanismi reputazionali. Inoltre, vengono elencati una serie di diritti fondamentali in capo ai lavoratori cui le organizzazioni consenzienti dovranno sottostare. I principali, quanto meno ai fini di questo elaborato, verranno analizzati di seguito. Diritto di compenso equo e dignitoso ed il diritto alla salute e sicurezza. Alcuni di questi temi sono stati trattati anche in precedenza ed i cui tratti peculiari sono: il diritto a non eseguire la prestazione in caso di condizioni meteorologiche straordinarie senza penalità e la possibilità di recesso dalla piattaforma solo per giusta causa o grave inadempimento contrattuale e con congruo preavviso. Nonostante la apparente banalità di quest’ultimo punto, non va dimenticato che gli Uber *drivers* del caso londinese venivano semplicemente cancellati dalla piattaforma allo scattare di un valore di *rating* di 4.4. La *ratio* di questo concetto è proprio quella dell’evitare un ripetersi di simili episodi. Diritto di connessione e disconnessione. Tramite

l'esplicitazione di questo concetto il chiaro obiettivo della Carta è quello di garantire ai lavoratori la possibilità di scelta se lavorare o meno. In molti casi, la *gig economy* è diventata tristemente famosa per i ritmi a cui i *gig workers* sono sottoposti per guadagnare, pena la perdita del lavoro in favore di altri ed è tramite questa clausola che si vogliono impedire casi simili. Infine, il diritto al conflitto e la libertà di organizzazione sindacale. Queste due tipologie di diritti derivano dalla matrice del lavoro dipendente perché si vuole garantire la possibilità ai lavoratori di poter unirsi per un fine comune ed aderire ad un'organizzazione sindacale. La conclusione della carta riguarda il sostegno dell'amministrazione comunale non solo a favore della crescita economica digitale, ma anche al disincentivo di comportamenti contrari a quanto espresso dal documento.

Il secondo spunto territoriale in materia di *gig economy* arriva, come anticipato, dalla regione Lazio. Il consiglio regionale ha deciso di proseguire il cammino iniziato nel capoluogo emiliano aggiungendo però alcuni punti rafforzativi e vincolanti per le piattaforme presenti sul territorio laziale. L'oggetto e la *ratio* sottostante la legge della regione Lazio sono i medesimi adottati dal comune di Bologna, vi sono però alcune differenze nei due casi. In primo luogo, la "Carta dei diritti fondamentali dei lavoratori digitali nel contesto urbano" ha valore solo per le organizzazioni che decidono di aderire e nessuno è obbligato a farlo. L'obiettivo è quello di fare in modo che le organizzazioni aderiscano spontaneamente. Nonostante alcuni vantaggi iniziali legati al minor costo di continuare ad operare nella maniera classica, nel lungo periodo saranno le aziende che hanno aderito a godere di maggiori vantaggi in quanto potranno godere di una platea di lavoratori più ampia. Infatti, risulta evidente che un individuo che cerca lavoro in quel settore, avrà tutti i motivi per firmare un contratto con un'organizzazione aderente alla carta in quanto può godere di maggiori diritti a fronte dello stesso lavoro svolto. Lo stesso discorso vale per coloro i quali devono trasferirsi da una piattaforma ad un'altra. La legge promulgata dalla regione Lazio, al contrario, ha valore coercitivo nei confronti delle aziende le quali, in caso di mancato rispetto dei punti definiti dalla norma, "rischiano multe da 500 euro a duemila euro" come appare in un articolo di Wired (<https://www.wired.it/economia/lavoro/2018/06/20/gig-economy-lavoro-digitale-fattorini-regione-lazio/>). Un'ulteriore differenza sta nell'aggiunta, all'interno della norma, della previsione di strumenti di analisi e verifiche di mercato che non sono stati introdotti all'interno della Carta. In particolare, verranno introdotti la "Consulta dell'economia e del lavoro digitale" ed il "Portale del lavoro digitale" come riportato sul sito della regione stessa, in un riassunto dei principali punti della norma (<https://www.regione.lazio.it/gigeconomy/?vw=legge>). Il primo è non è altro che un'assemblea i cui partecipanti sono gli attori del settore, quindi le aziende, i lavoratori e la regione; il secondo prevede la creazione di un sito dove sia i lavoratori che le piattaforme possono iscriversi trovando un punto in comune per la comunicazione e lo scambio di informazioni per venire incontro alle necessità ed ai bisogni dei soggetti e favorire lo sviluppo di politiche regionali flessibili ed innovative. Per quanto riguarda i diritti presi in esame, essi non si discostano da quanto già dichiarato nella Carta bolognese. Come anticipato, infatti, tale norma è da considerarsi un'evoluzione del tentativo felsineo grazie ad una capacità di intervento maggiore e su argomenti più ampi.

IL SETTORE DEL *FOOD DELIVERY* E IL CASO MOOVENDA

Nel capitolo conclusivo dell'elaborato verranno visti più da vicino gli attori principali nel settore del *food delivery* a livello nazionale e in che modo questi si relazionano con il sistema della *gig economy*. In seguito alle riflessioni svolte nei precedenti capitoli, può essere necessario dare uno sguardo anche a come le aziende attive in questo campo si comportano in merito alle tematiche trattate in precedenza per capire in che direzione i *players* più importanti stiano effettivamente andando e se stiano adottando alcuni dei metodi citati per una migliore gestione del personale. Dopo una panoramica sulle aziende presenti in questo mercato, ci si focalizzerà su Moovenda, azienda romana che ha adottato un approccio particolare ed innovativo rispetto ai concorrenti diretti.

3.1: Gli attori principali nel mercato del *food delivery*.

Il mercato del *food delivery* è stato oggetto di grande attenzione nel corso degli ultimi anni grazie alla grande innovazione che rappresenta. Fino a qualche anno fa, infatti, solo pochi ristoranti potevano offrire un servizio a domicilio di ampio respiro. Ora, invece, almeno nei grandi centri urbani è accessibile alla quasi totalità dei cittadini. Ad alimentare ancora la popolarità del fenomeno, si trova la grande crescita caratterizzante il settore negli ultimi anni. Tuttavia, vi sono anche alcune note negative rappresentate principalmente dalle condizioni di lavoro cui sono sottoposti i lavoratori ad indicare che questa grande crescita deve essere accompagnata da una regolamentazione chiara. Per questi motivi, può essere necessaria una panoramica degli attori principali all'interno del mercato per analizzarne le caratteristiche principali ed il loro rapporto con i lavoratori.

Glovo:

L'azienda spagnola opera in Italia dal 2016 da quando ha rilevato le quote di un'altra azienda minore del milanese chiamata Foodinho la quale, nonostante ciò, mantiene ancora oggi un ruolo importante perché si occupa della stipula dei contratti dei lavoratori. Glovo ha avuto una crescita molto rapida dato che, oltre che in Italia, dove non opera solo a Roma e a Milano, ma anche in altre importanti città tra cui Padova e Bologna, lavora in molte città spagnole ed in Francia, in particolare a Parigi. Il *player* catalano, la cui sede principale si trova a Barcellona, nel corso della sua vita non ha sempre mantenuto la stessa tipologia contrattuale in materia di retribuzione. In un primo momento, e fino al gennaio del 2017, si prevedeva una paga oraria fissa di 7,35€,

ma successivamente ha intrapreso un sentiero diverso iniziando ad adottare il sistema del cottimo. Ora, il contratto è composto solamente da un cottimo variabile sulla base del tempo e della distanza percorsa (Cavallini 2017). Ciò, probabilmente, potrebbe essere dovuto alla necessità di ridurre i costi a fronte di una concorrenza sempre crescente malgrado la maggiore sensibilità dell'opinione pubblica e dei legislatori nazionali e territoriali in materia di protezione dei *riders*.

Inoltre, Glovo presenta almeno due segni particolari che le permettono di differenziarsi rispetto ai concorrenti diretti. In primo luogo, ha l'esclusività sulle consegne di McDonald's. La multinazionale americana, infatti, assicura all'organizzazione un vantaggio competitivo rilevante e di lungo periodo (almeno fino alla scadenza del contratto) data la possibilità di servire un gran numero di clienti senza temere l'avvento di altri *competitors*. In secondo luogo, non si occupa solamente di consegne nel *food delivery*, ma anche di qualsiasi altro prodotto dalle farmacie allo shopping, dal supermercato al servizio di corriere. Nonostante il comun denominatore sia sempre la consegna di prodotti, il fatto che si possa ricevere una così gran varietà di beni tramite Glovo, rende l'azienda molto forte con la possibilità di coprire eventuali cali di mercato del settore *food* con altri settori dove la domanda non si riduce. In chiave competitiva, questo aspetto è assai rilevante proprio perché darebbe stabilità all'organizzazione anche in periodi di flessione, al contrario dei *competitors* che operano in un unico settore.

Just Eat:

L'azienda danese è una delle più vecchie in questo settore in quanto fondata nel 2000. Questa nozione risulta rilevante nel momento in cui si volesse confrontarla con i concorrenti per diversi motivi. In primo luogo, Just Eat ha il grande vantaggio del *firs mover*. Questo significa che ha trovato un mercato giovane e ancora inesplorato riuscendo in breve tempo a imporsi come uno dei *players* principali, al contrario di altre organizzazioni nate successivamente le quali si sono immerse in un contesto già competitivo. In secondo luogo, ha avuto il tempo di crearsi una potente immagine agli occhi dei consumatori. Non va dimenticato che il consumatore preferisce sempre consumare in un ambiente conosciuto o raccomandato da amici o parenti, pertanto un operatore stimato e già noto ha più vantaggio competitivo rispetto ad un concorrente più giovane che deve ancora affermarsi agli occhi dei consumatori. Inoltre, recentemente si è iniziato a parlare di una possibile fusione con *takeaway.com*, operatore olandese che potrebbe portare alla creazione di un colosso da 9 miliardi nel settore al fianco di UberEats e Deliveroo Come riportato da The Guradian in un recente articolo (<https://www.theguardian.com/business/2019/jul/29/just-eat-merger-takeawaycom>).

Inoltre, può essere importante sottolineare la presa di posizione dell'organizzazione al momento dello scoppio del caso Foodora, ribadendo la volontà di adeguarsi alle soglie minime dei salari. Questo, probabilmente, è il riflesso della volontà di proteggersi da eventuali accuse simili a quelle rivolte verso l'operatore tedesco, ma rappresenta anche, almeno simbolicamente, la volontà di andare in direzione di una maggiore

regolamentazione del settore a favore dei *riders*. In quest'ottica, Just Eat propone un contratto di tipo co.co.co con base oraria minima di 6,50€ e non a cottimo variabile (Cavallini 2017).

Deliveroo:

Nata nel 2013 e attiva a livello mondiale in oltre 200 città, l'azienda britannica fondata da Shu e Orłowski, opera in Italia dal 2015 principalmente nella parte settentrionale dello stivale ad eccezione della capitale e di Firenze. Con un fatturato di circa 270 milioni di euro, risulta uno degli operatori principali all'interno del settore del *food delivery*. Il tipo di contratto offerto da Deliveroo è di collaborazione occasionale e ciò corrisponde ad una cifra lorda oraria pari a 7€ al quale si aggiunge un compenso bonus a cottimo di 1,50€. Questa scelta fu importante al momento dello scoppio del caso Foodora. La società tedesca, che in un primo momento proponeva contratti con una soglia oraria di 5,40€ (comunque inferiore a molte altre aziende), ha ulteriormente ridotto il compenso imponendo ai *riders* un cottimo da 2,50€ a consegna. Questo portò dapprima alla protesta e poi all'abbandono della compagnia per rivolgersi in massa a Deliveroo con il conseguente abbandono del Belpaese (Cavallini 2017).

Uber Eats:

Il famoso colosso americano da 3 miliardi di fatturato lancia nel 2016 una nuova divisione aziendale, ossia Uber Eats. Lo scopo è quello di entrare in un nuovo mercato ed espandere la propria forza anche nel settore del *food delivery*. L'obiettivo viene raggiunto anche per motivi legati ad una buona organizzazione aziendale e dallo sfruttamento di sinergie presenti all'interno dell'azienda dove per "sinergia" si intende la possibilità di condividere la stessa risorsa tra diverse divisioni. In questo caso, e ciò rappresenta il suo grande vantaggio, Uber ha scelto di rendere unica l'app per i lavoratori sia per gli autisti che per i fattorini. Benché sembri banale, non va dimenticato che l'unificazione di due piattaforme sulla carta diverse, porta ad una grande riduzione di costi e permette di scaricare una volta sola una singola app anche a quei soggetti che desiderano operare sia nel campo delle consegne che in quello del trasporto. Inoltre, entrambe le categorie sottostanno allo stesso tipo di contratto e ciò semplifica e snellisce di molto l'organizzazione della piattaforma. Se ci fossero due tipologie differenti l'azienda ne risentirebbe sia in termini di burocrazia interna sia in termini di flessibilità.

La società americana offre un contratto di mero cottimo variabile sulla base del numero delle consegne effettuate e ciò, come visto anche per il caso Foodora, non è ben visto dai lavoratori. Tuttavia, per cercare di aggirare il problema, ha sempre affermato di non assumere direttamente perché il ruolo della piattaforma è di incontro e mediazione tra domanda ed offerta e pertanto non è obbligata in alcun modo ad offrire coperture e contratti ai lavoratori. Il compenso per consegna è 2€ più una parte variabile legata alla distanza percorsa. Se da un lato Uber ha la nomea di "cattivo pagatore" dall'altro, è considerata come una delle piattaforme più flessibili (Cavallini 2017).

Foodracers:

Infine, la piattaforma veneta nata a Treviso, è l'unica di quelle citate che non opera a Milano, ma offre il proprio servizio perlopiù nel nord-est italiano. Dal punto di vista contrattuale, si pone nello stesso modo di Uber, cioè solo come *marketplace* facendo arrivare una ricevuta da parte del cliente al termine di ogni consegna.

3.2: Moovenda: l'azienda e il modello di business.

Moovenda nasce da un'idea di Simone Ridolfi, Filippo Chiricozzi e Simone Terranova nel 2014 durante uno StartUp Weekend. I tre si sono incontrati e hanno proposto un progetto di consegne di piccoli pacchi tramite una piattaforma accessibile dove chiunque potesse proporsi come fattorino. Il progetto risulta vincente dato che trionfa alla manifestazione, ma successivamente si evolve in una piattaforma di *food delivery* nota oggi come Moovenda. In un'intervista rilasciata a Millionaire.it nel 2017 (<https://www.millionaire.it/moovenda-la-startup-italiana-di-food-delivery-e-nata-in-uno-startup-weekend/#!>) i fondatori hanno dichiarato: "Ci siamo resi conto che non c'erano i numeri per farne un business. Abbiamo provato con il cibo [...] ottenendo risultati 20 volte superiori". Tuttavia, il progetto iniziale ha dato il via a ciò che poi è diventata la più grande società italiana di *food delivery* facendo incontrare i 3 fondatori i quali hanno iniziato una fruttuosa collaborazione. Il primo ad investire ed a credere nella nuova realtà, come specificato in un'intervista dal responsabile della comunicazione Gianpaolo Sacconi, fu LVenture Group, ma successivamente si sono chiusi altri round di investimenti a cui ha partecipato anche Immobile, attaccante della Nazionale di calcio migliorando l'immagine ed aumentando la notorietà della piattaforma.

Tutto questo ha portato ad una filosofia aziendale diversa da quella dei maggiori concorrenti stranieri. "Moovenda è il servizio di cibo più *customer oriented* del mondo, [...] crea servizi verticali su misura per il cliente", così afferma il co-fondatore e Ceo di Moovenda Simone Ridolfi in un'intervista rilasciata l'anno scorso a RomaToday (<http://www.romatoday.it/economia/riders-parla-il-ceo-di-moovenda-valuteremo-il-contratto-ma-gia-siamo-molto-garantisti.html>) esplicitando come la piattaforma romana voglia posizionarsi in maniera diversa rispetto ai *competitors* diretti per garantirsi la presenza in segmenti di mercato differenti. Un esempio di questa volontà può essere l'algoritmo utilizzato dalla società per organizzare le consegne. Esso è stato progettato grazie alla collaborazione con l'università di Tor Vergata e subito brevettato grazie ai primi fondi ricevuti dall'azienda ed ora rappresenta il centro dell'attività. Il principale vantaggio offerto da questa innovazione è la possibilità di poter consegnare in qualsiasi punto della città entro un raggio molto ampio di 20-30km quando le altre piattaforme spesso si fermano intorno ai 3-4km. Questo perché l'algoritmo si avvale di meccanismi di ottimizzazione del percorso e una migliore assegnazione del *moover* (così vengono definiti i fattorini da Moovenda) più vicino. Questo rappresenta un vantaggio competitivo importante se proiettato nel

lungo periodo perché consente di servire un numero maggiore di clienti nonché migliorare la percezione che il cliente ha dell'azienda. Ad esempio, spesso capita che i clienti vogliano mangiare in un determinato ristorante che però è molto lontano da dove abitano. Con il sistema tradizionale, non sarebbe possibile ordinare, ma tramite Moovenda si, permettendo al cliente la piena soddisfazione e non il ripiego su un ristorante diverso. Questo rende la piattaforma romana unica e facilmente distinguibile dal consumatore. Sulla base di questi spunti può essere interessante capire quali siano i progetti per il futuro dell'organizzazione. L'azienda vuole puntare al segmento *premium* del mercato, dopo aver notato che i concorrenti diretti tendono sempre più a concentrarsi sul mercato di massa senza badare alla qualità del ristorante che selezionano. In quest'ottica, potrebbe risultare interessante soffermarsi sulla clientela che usufruisce del servizio offerto dalla società romana. Nonostante il fatto che sia comunque molto eterogenea, Ridolfi ha affermato per il già citato articolo di RomaToday che: “la fascia più servita è quella 25-45 anni, da reddito medio a salire”. Da questa affermazione si evidenzia la presenza di un potenziale circolo virtuoso in questi termini: selezione di ristoranti di qualità (come manifestazione della volontà di focalizzarsi sul segmento *premium*) → creazione di un determinato tipo di clientela → scelta di altri ristoranti di qualità. Questo tipo di ragionamento potrebbe portare ad un buon livello di differenziazione rispetto ai *competitors* diretti garantendo un potenziale vantaggio competitivo di lungo periodo.

Inoltre, un'altra novità che promette di portare grandi vantaggi futuri è quella legata all'iniziativa “OffLunch”. In merito, per Ristorazione Italiana Magazine (<http://www.ristorazioneitalianamagazine.it/moovenda-food-delivery/>), è intervenuto il responsabile della comunicazione Gianpaolo Sacconi: “permetterò a tutti i dipendenti e professionisti di medie-grandi realtà di ricevere comodamente in ufficio il pranzo ad un prezzo conveniente, con puntualità e praticità mai viste prima”. Ad un primo sguardo questa decisione sembrerebbe banale, dato che già le altre compagnie offrono il servizio ad orario continuato nell'arco della giornata. Tuttavia, iniziando rapporti di collaborazione con le imprese, potrebbe essere possibile prendere posizione in maniera decisa nei confronti dei concorrenti, limitandone l'attività.

In ottica futura potrà essere rilevante il risultato del confronto con Luigi Di Maio, il quale ha esplicitato in quale direzione intende andare il Governo in materia di regolamentazione dei *riders*. Se da un lato non è ancora previsto un vero e proprio intervento legislativo, dall'altro, sono stati elencati alcuni punti fissi da rispettare nell'ambito della contrattazione tra le parti i quali riprendono in larga parte quelli nella già citata “Carta dei diritti fondamentali dei lavoratori digitali nel contesto urbano” di Bologna. L'obiettivo, al tempo della riunione (inizio luglio) era quello di aprire una trattativa tra le parti per poter trovare un compromesso a mezza via tra la subordinazione e il cottimo. Con il nuovo Governo, il processo ha subito sicuramente un rallentamento, ma non è escluso che si possa comunque trovare un accordo. Per Moovenda questa situazione potrebbe rappresentare un vantaggio per il semplice motivo che la maggior parte delle condizioni proposte sono già previste dal contratto offerto dalla società e di conseguenza non si troverebbe con l'incombenza di riorganizzarsi internamente. In uno scenario particolarmente positivo ci si potrebbe anche immaginare l'uscita dal mercato di alcuni *players* che fanno troppo affidamento sul cottimo come già successo a Foodora. In un

contesto simile, si potrebbe assistere ad una grande migrazione dei fattorini verso i concorrenti rimasti accrescendone la capacità di servire porzioni maggiori di mercato e aumentando così i profitti.

Infine, per capire al meglio i tratti salienti della società può essere utile analizzare qualche dato. In primo luogo, potrebbe essere interessante dare uno sguardo all'utile della società. Nonostante il fatto che sia la realtà più grande del *food delivery* in Italia, Moovenda presente una perdita dai 500.000€ agli 800.000€ circa in tutti i tre precedenti esercizi, come riporta il Cerved sul proprio sito (<https://www.cerved.com/it>). Tuttavia, benché di primo acchito si possa pensare che sia un fatto negativo, non va dimenticato che in società così giovani è fisiologica una perdita nei primi esercizi. Inoltre, non va dimenticato che il settore del *food delivery* non è una “gallina dalle uova d'oro”, come riportato su agi.it, e sono poche le aziende in attivo proprio perché ci sono ingenti investimenti in marketing e tecnologia che fanno lievitare i costi in maniera non indifferente. Perché una piattaforma abbia degli utili, deve prima radicarsi profondamente nel territorio in modo tale che i consumatori si abituino alla sua presenza e si fidino del servizio offerto. Un dato molto positivo, se non dal punto di vista assoluto, sicuramente dal punto di vista relativo è quello relativo ai ricavi netti. Questi, ancora come riportato da Cerved (ibidem), sono in costante crescita in tutti gli esercizi e dal 2016 al 2017 è addirittura più che raddoppiato, passando da 283.000 a 713.000 fino ai 944.000 del 2018. In termini di variazione percentuale, infatti si assiste ad un +151,9% tra il 2016 ed il 2017 ed un +32,4% dal 2017 al 2018. Questi numeri sono il riflesso di una crescita decisa che, se accompagnata con una maggior presenza sul territorio ed una buona innovazione nel servizio, è destinata a crescere. Oggi, come afferma di nuovo Sacconi nel già citato articolo per Ristorazione Italiana Magazine del 2019, Moovenda può contare sulla presenza in città come Roma, Napoli, Cosenza, Palermo e Cagliari con circa 1.200 ristoranti disponibili e un numero di consegne mensili che supera le 10.000.

3.3: Le persone in Moovenda: le caratteristiche e l'innovativo rapporto con i *moovers*.

Per comprendere al meglio la realtà Moovenda è certamente interessante analizzare i dei numeri prodotti dall'azienda: essi infatti consentono di capire al meglio come si posiziona rispetto ai concorrenti e quali sono gli obiettivi da raggiungere. Inoltre, val la pena prendere in esame in maniera dettagliata il punto di forza maggiore dell'organizzazione cioè il rapporto con i dipendenti che può rappresentare la vera chiave di volta per un vantaggio competitivo di lungo periodo.

Un primo dato che potrebbe avere una valenza importante è sicuramente quello dell'età media delle persone chiave della società, ossia 36 anni. Il membro più vecchio del consiglio di amministrazione, Granero, ha 43 anni a dimostrazione del fatto che ad essere giovane non è solo l'impresa in sé, ma anche l'insieme delle persone che la guidano. Proprio data la giovane età e la poca esperienza imprenditoriale, i tre fondatori hanno deciso di appoggiarsi, nel momento del lancio della Start Up a Luiss Enlabs che li ha aiutati in un primo momento nel cambio di tipologia di business passando dalla consegna di piccoli pacchi al campo del *food*

delivery, e successivamente li ha sostenuti durante i primi passi della vera e propria Moovenda. Inoltre, il numero di dipendenti con contratto subordinato classico risulta essere di 16 con qualche oscillazione nel corso degli ultimi 3 anni, ed un picco di 19 nel primo trimestre del 2018. Questo dato non deve sorprendere perché si parla di persone addette al cosiddetto *back office* le quali cioè lavorano in ufficio e sono responsabili della gestione dei *moovers*, della contabilità, della comunicazione ecc. Il numero dei fattorini invece, si attesta intorno ai 300 e sono loro che vengono direttamente a contatto con il cliente sia in fase di ritiro dal locale che in fase di consegna al consumatore finale. A questo proposito, potrebbe essere utile sottolineare come non esista un profilo ideale del *moover*, ma ci sono molte tipologie di soggetti diverse che, per motivi diversi, confluiscono nello stesso tipo di lavoro. Il classico esempio è quello dello studente che vuole arrotondare, ma non va dimenticato che spesso si tratta anche di adulti che hanno perso il lavoro e si occupano di consegne per mantenere la famiglia in attesa di una nuova occupazione. Da questo si può dedurre che vi sia un elevato tasso di *turnover* in quanto la stragrande maggioranza dei fattorini non continua a lavorare per Moovenda. Lo stesso Ridolfi, in un'intervista per Il Foglio (<https://www.ilmagnum.it/roma-capoccia/2018/06/30/news/moovenda-cibo-a-domicilio-piattaforme-online--202960/>), afferma che appena 3 persone sono rimaste a lavorare all'interno della società e solo uno di questi è un *ex-rider* che ora è responsabile della contabilità.

Dal punto di vista contrattuale, Moovenda offre degli spunti sicuramente innovativi ed interessanti per i suoi *moovers*. Al contrario delle società concorrenti, cerca di valorizzare e mettere davanti la persona al lavoro per permettere che il compito di ogni fattorino venga svolto nella maniera più sicura e gratificante possibile proprio perché tengono ai loro collaboratori come afferma Ridolfi nel già citato intervento per RomaToday del 2018. Questo atteggiamento non è così comune come si pensa. Infatti, non deve stupire il fatto che, come si legge in un articolo pubblicato da Repubblica

(https://milano.repubblica.it/cronaca/2019/09/19/news/milano_sfruttamento_dei_lavoratori_e_caporalato_la_procura_indaga_sui_rider-236392080/?ref=RHPPLF-BH-I0-C8-P2-S1.8-T1), la Procura di Milano abbia recentemente aperto un fascicolo proprio sul tema della sicurezza in seguito ad alcuni incidenti con protagonisti dei fattorini. Da un controllo a campione su trenta *riders* è emerso che tre fossero clandestini senza documenti in regola a dimostrare quanto anticipato poc'anzi in tema di regolamentazione. Inoltre, si è constatato che molti lavoratori non sono messi nella condizione di poter operare in maniera corretta a partire dall'uso di biciclette rovinate alla mancanza del casco fino all'assenza delle luci per viaggiare al buio. Tuttavia, se da un lato alcune piattaforme mancano di una fornitura di mezzi adatti, dall'altra va sottolineato come alcuni fattorini siano poco prudenti e non rispettino le norme della strada. Un esempio in questo senso può essere sicuramente un video fruibile online tramite il sito di Repubblica, dove si vede chiaramente un fattorino che dopo essere passato con il semaforo rosso viene travolto da due auto.

La tipologia contrattuale rispecchia quella già utilizzata da altre società (si veda Just Eat) nella forma di collaborazione coordinata continuativa (co.co.co) tarata su una durata di circa 6 mesi – 1 anno. Non è previsto il cottimo, ma l'organizzazione su turni di 4 ore, con una retribuzione di 25€ netti più un rimborso spese in base alla distanza percorsa come riporta Sacconi per agi.it

(https://www.agi.it/economia/moovenda_contratto_rider-4076505/news/2018-06-27/). Non va dimenticato che il compenso viene ricevuto in ogni caso, anche qualora non dovesse essere registrata alcuna corsa per il tempo messo a disposizione dell'azienda. Dovendo coprire un'area molto ampia, viene selezionato il fattorino più vicino a prescindere dal numero di consegne effettuate, pertanto può capitare che in alcuni giorni si effettuino più consegne che in altri. In un sistema a cottimo, ciò implicherebbe un'entrata economica variabile, spronando il fattorino alla competizione con i colleghi e ad un possibile sovraccarico di lavoro con conseguenze poco aspicabili dal punto di vista della sicurezza. Ad esempio, un *rider* pagato a cottimo, potrebbe essere incentivato ad andare più veloce per strada per guadagnare tempo ed effettuare una consegna in più rischiando di provocare incidenti, mettendo di fatto in pericolo, non solo se stesso, ma anche gli altri individui che usufruiscono del servizio stradale. In questo modo, invece, il *moover* può operare in tranquillità in quanto già sicuro del pagamento, senza creare disordini in strada. Tuttavia, come riportato dal già citato articolo de IlFoglio, ciò che rende unica Moovenda, è l'inclusione nel contratto di un'assicurazione per infortuni e i contributi sociali. Il mettere davanti al lavoro la persona si riflette in questa scelta di fornire al lavoratore una maggiore stabilità per poter lavorare nelle condizioni migliori possibili. Inoltre, un altro tema legato al rapporto con i dipendenti e oggetto di molte attenzioni sia da parte dei *riders* stessi che delle istituzioni (tanto che risulta essere presente sia nei famosi "punti fermi" espressi da Di Maio nella riunione di luglio, sia nella Carta dei diritti fondamentali dei lavoratori digitali nel contesto urbano di Bologna) è sicuramente quello della "trasparenza dei criteri" come riportato da Il Foglio (<https://www.ilfoglio.it/roma-capoccia/2018/06/30/news/moovenda-cibo-a-domicilio-piattaforme-online--202960/>). Anche in questo caso, Moovenda risulta eccellere grazie alla gestione dell'organizzazione dei turni da parte di alcuni responsabili sulla base della disponibilità dei *moovers* e non affidando l'intero processo all'algorithmo il quale adotta semplici criteri quantitativi per la decisione del turno senza tenere in considerazione nel modo giusto le esigenze dei lavoratori che si trovano a dover lavorare in condizioni scomode. Infine, i requisiti che un'aspirante *moover* deve possedere sono la maggiore età, uno smartphone e un mezzo di trasporto proprio come riportato in un articolo pubblicato su Lavoratori.blog (<https://lavoratori.blog/lavorare-moovenda/>). In quest'ottica, non va scartata la possibilità che in futuro Moovenda, ma anche le altre società del *food delivery*, non possano acquistare mezzi propri da dare in dotazione ai nuovi lavoratori, ma per il momento, dati gli elevati costi di una simile innovazione, sembrerebbe un'ipotesi fuori portata per la maggior parte delle società.

Conclusioni

Questo elaborato ha cercato di inquadrare un fenomeno attuale che ha rivoluzionato il mondo del lavoro e che certamente potrà avere delle grandi implicazioni anche per il futuro.

Ciò che emerge dall'analisi della *gig economy* è un contesto fatto di zone grigie, di incertezza e di scenari ancora inesplorati: per questo è necessario muoversi con cautela nella gestione del fenomeno per fare in modo che possa svilupparsi in maniera quanto più possibile responsabile, positiva e virtuosa per tutti gli attori coinvolti. Grandi cambiamenti sono attesi anche all'interno della funzione HR la quale deve reinventarsi per stare al passo con questa grande trasformazione. I sistemi di gestione del personale classici si renderanno sempre più obsoleti e dovranno essere innovati in chiave moderna e digitale. La scomparsa di alcuni lavori non deve preoccupare, ma fungere da stimolo per crearne di nuovi, proprio come sta avvenendo nel mondo del *web*. Tuttavia, non va dimenticato che deve sempre essere il lavoro a servizio della persona e non viceversa. Ecco perché molti soggetti non solo di carattere istituzionale, ma anche sociali e privati si stanno muovendo in direzione di uno sviluppo sostenibile del lavoro dal punto di vista del rapporto lavoratore – impresa benché il percorso da seguire sia ancora lungo ed incerto. La mancanza di una vera e propria disciplina in materia, come ci suggeriscono alcuni recenti episodi, ha fatto sì che si proceda molto spesso per “tentativi” ed aggiustamenti progressivi, cercando di trovare soluzioni in risposta ai principali problemi e criticità che via via si presentano per i lavoratori e le imprese.

Il settore del *food delivery* è stato scelto proprio perché riflette al meglio la situazione attuale della *gig economy*, le sue peculiarità e le principali questioni e sfide che la caratterizzano. In particolare, Moovenda si sta distinguendo in quanto a rapporto con i lavoratori e cerca sempre più di mettere i propri *moovers* in condizioni ottimali di lavoro. L'approccio della società romana è senza dubbio innovativo e potrebbe rappresentare un primo punto di riferimento anche per altre aziende simili per permettere al mercato una crescita adeguata e sostenibile.

BIBLIOGRAFIA:

- Aloisi, A., & De Stefano, V. (2018). La gig economy tra nuove forme di potere e libertà virtuali. *il Mulino*, 67(4), 588-594.
- Baggio, R. 2010. Recensioni online: una rassegna scientifica. *Master in Economia del Turismo*.
- Brabham, Daren. C. 2008. Moving the crowd at iStockphoto: The composition of the crowd and motivations for participation in a crowdsourcing application. *First Monday*, 13(6).
- Brabham, Daren. C. 2018. Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases. *Convergence* 14, no. 1: 75–90.
- Cavallini, G. 2017. Foodora, Deliveroo & Co.: le fattispecie della gig-economy italiana, tra previsioni contrattuali ed effettive modalità di esecuzione del rapporto. In *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*.
- Ciucciiovino, S. 2018. *Le nuove questioni di regolazione del lavoro nell'industria 4.0 e nella Gig Economy: un "problem framework" per la riflessione* (No. 0036).
- Deng, Xuefei. N., & Joshi, K. D. 2016. Why individuals participate in micro-task crowdsourcing work environment: Revealing crowdworkers' perceptions. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(10), 648.
- De Stefano, Valerio. 2016. The Rise of the Just-in-Time Workforce: On-Demand Work, Crowdwork, and Labor Protection in the Gig-Economy, 37 *Comp. Lab. L. & Pol'y J.* 471
- Donovan, Sarah. A., Bradley, David. H., & Shimabukuro, Jon. A. 2016. What does the gig economy mean for workers? (CRS Report R44365). Washington, DC: Congressional Research Service
- Faioli, M. 2018. Il lavoro nella gig-economy. *I quaderni del CNEL*.
- Forlivesi, M. 2018. Alla ricerca di tutele collettive per i lavoratori digitali: organizzazione, rappresentanza, contrattazione. *Labour & Law Issues*, 4(1), 35-58.
- Friedman, Gerald. 2014. Workers without Employers: Shadow Corporations and the Rise of the Gig Economy. *Review of Keynesian Economics* 2 (2): 171-188
- Hearn, A. 2010. Structuring feeling: Web 2.0, online ranking and rating, and the digital'reputation'economy. *ephemera: theory & politics in organization*, 10.
- Horney, N. 2016. The gig economy: A disruptor requiring HR agility. *People and Strategy*, 39(3), 20.
- Howcroft, Debra, and Bergvall-Kåreborn, Birgitta. 2018. A Typology of Crowdwork Platforms. *Work, employment & society*.
- Howe, Jeff. 2006. The rise of crowdsourcing. *Wired magazine*, 14(6), 1-4.

- Kässi, Otto. Lehdonvirta, Vili. 2018. Online labour index: Measuring the online gig economy for policy and research. *Technological forecasting and social change*, 137, 241-248.
- Kollewe J. 2019. Just Eat £9bn merger plan sends share soaring. *The Guardian*.
- London, M., & Smither, J. W. 2002. Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81-100.
- Meijerink, J., & Keegan, A. 2019. Conceptualizing human resource management in the gig economy. *Journal of Managerial Psychology*.
- Nickell, Doug. Kliestikova, Jana. Kovacova, Maria. 2019. The Increasing Casualization of the Gig Economy: Insecure Forms of Work, Precarious Employment Relationships, and the Algorithmic Management of Labor. *Psychosociological Issues in Human Resource Management* 7(1): 60–65.
- Orsenigo, Achille. 2002. La costruzione dell'identità lavorativa in un mondo sollecitato dalla flessibilità. *Spunti*, 6, 7-26.
- Pacella, G. 2017. Il lavoro nella gig economy e le recensioni on line: come si ripercuote sui e sulle dipendenti il gradimento dell'utenza?. *Labour & Law Issues*, 3(1), 1-34.
- Parigi, Paolo. Ma, Xiao. 2016. The gig economy. *XRDS: Crossroads, The ACM Magazine for Students*, 23(2), 38-41.
- Prassl, Jeremias. 2018. Introduction. In *Humans as a Service: The Promise and Perils of Work in the Gig Economy*. Oxford: Oxford University Press, 2018. Oxford Scholarship Online.
- Schörpf, Philip. Flecker, Jorg. Schönauer, Annika. Eichmann, Hubert. 2017. Triangular love-hate: management and control in creative crowdworking. *New Technology, Work and Employment*, 32(1), 43-58.
- Tullini, P. 2018. L'economia digitale alla prova dell'interesse collettivo. *Labour & Law Issues*, 4(1), 1-15.
- Webster, Juliet. 2016. Microworkers of the gig economy: separate and precarious. In *New Labor Forum* (Vol. 25, No. 3, pp. 56-64). Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications.

SITOGRAFIA

<https://www.altamirahrm.com/it/blog/continuous-feedback-e-annual-review-alternativi-o-complementari#>

<https://www.altamirahrm.com/it/blog/performance-management-2019>

https://www.agi.it/economia/moovenda_contratto_rider-4076505/news/2018-06-27/

<https://www.cerved.com/it>

<http://www.frdb.org/>

<https://www.ilfoglio.it/roma-capoccia/2018/06/30/news/moovenda-cibo-a-domicilio-piattaforme-online--202960/>

<https://lavoratori.blog/lavorare-moovenda/>

<https://www.lifegate.it/persone/stile-di-vita/moovenda-consegna-cibo-roma-diritti-lavoratori-food-delivery>

https://milano.repubblica.it/cronaca/2019/09/19/news/milano_sfruttamento_dei_lavoratori_e_caporalato_la_proc_ura_indaga_sui_rider-236392080/?ref=RHPPLF-BH-I0-C8-P2-S1.8-T1

<https://www.millionaire.it/moovenda-la-startup-italiana-di-food-delivery-e-nata-in-uno-startup-weekend/#!>

<https://www.regione.lazio.it/gigeconomy/?vw=legge>

<http://www.ristorazioneitalianamagazine.it/moovenda-food-delivery/>

<http://www.romatoday.it/economia/riders-parla-il-ceo-di-moovenda-valuteremo-il-contratto-ma-gia-siamo-molto-garantisti.html>

<https://www.theguardian.com/business/2019/jul/29/just-eat-merger-takeawaycom>

<https://www.wired.it/economia/lavoro/2018/06/20/gig-economy-lavoro-digitale-fattorini-regione-lazio/>