

***RIDER AT WORK***  
**UNA LETTURA MULTIDISCIPLINARE**

**EBOOK OF THE RESEARCH PROGRAM  
"THE ORGANIZATION WORKSHOP"**

**EDITED BY ENRICO CORI  
UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE**

*Abstract*

The debate on the problems of light-delivery rider work and, more in general, of the work in the gig economy, is rich and extensive. The problems posed to the interpretation of these increasingly relevant phenomena are numerous and exposed to changes both on the supply and demand side. However, they can be traced back to the configuration of the subjects at work, of the work activity, of the enterprises involved. This ebook presents contributions addressing these issues from different disciplinary points of view. The proposed interpretations allow useful comparisons and may constitute the beginning of a broader and more articulated discussion.

*Keywords*

Rider at work, Gig workers, Work regulation, Employment relationship, Organizational action.

*Rider at work: Una lettura multidisciplinare*, Cori Enrico (a cura di). Bologna: TAO Digital Library, 2021.

Licenza: CC BY-NC-ND 4.0  
© Copyright 2021 degli autori

ISBN: 978-88-98626-25-0  
DOI: <http://doi.org/10.6092/unibo/amsacta/6693>



The TAO Digital Library is part of the activities of the Research Programs based on the Theory of Organizational Action proposed by Bruno Maggi, a theory of the regulation of social action that conceives organization as a process of actions and decisions. Its research approach proposes: a view on organizational change in enterprises and in work processes; an action on relationships between work and well-being; the analysis and the transformation of the social-action processes, centered on the subject; a focus on learning processes.

The contributions published by the TAO Digital Library are legally deposited and receive an ISBN code. Therefore, they are to be considered in all respects as monographs. The monographs are available online through AMS Acta, which is the institutional open archive of the University of Bologna. Their stable web addresses are indexed by the major online search engines.

TAO Digital Library welcomes disciplinary and multi- or inter-disciplinary contributions related to the theoretical framework and the activities of the TAO Research Programs:

- Innovative contributions presenting theoretical or empirical analysis, selected after a double peer review process;
- Contributions of particular relevance in the field which are already published but not easily available to the scientific community.

The submitted contributions may share or not the theoretical perspective proposed by the Theory of Organizational Action, however they should refer to this theory in the discussion.

#### EDITORIAL STAFF

*Editor:* Bruno Maggi

*Co-editors:* Francesco M. Barbini, Giovanni Masino, Massimo Neri, Giovanni Rulli, Angelo Salento

#### *International Scientific Committee:*

Jean-Marie Barbier	CNAM, Paris	Science of the Education
Vittorio Capecchi	Università di Bologna	Methodology of the Social Sciences
Yves Clot	CNAM Paris	Psychology of Work
Renato Di Ruzza	Université d'Aix-Marseille	Economics
Daniel Faïta	Université d'Aix-Marseille	Language Science
Vincenzo Ferrari	Università degli Studi di Milano	Sociology of Law
Armand Hatchuel	Ecole des Mines Paris	Management
Luigi Montuschi	Università di Bologna	Labour Law
Roberto Scazzieri	Università di Bologna	Economics
Laerte Sznelwar	Universidade de São Paulo	Ergonomics, Occupational Medicine
Gilbert de Terssac	CNRS Toulouse	Sociology of Work

ISSN: 2282-1023

[www.taoprograms.org](http://www.taoprograms.org) – [dl@taoprograms.org](mailto:dl@taoprograms.org)  
<http://amsacta.cib.unibo.it/>

Pubblicato nel mese di maggio 2021  
da TAO Digital Library – Bologna

***RIDER AT WORK***  
**UNA LETTURA MULTIDISCIPLINARE**

**EBOOK OF THE RESEARCH PROGRAM  
"THE ORGANIZATION WORKSHOP"**

**EDITED BY ENRICO CORI**

*Table of contents*

<b>ENRICO CORI, <i>Le problematiche di lavoro dei rider</i></b>	<b>1</b>
<b>MASSIMO NERI, BRUNO MAGGI, <i>Analisi organizzativa dell'attività di rider</i></b>	<b>8</b>
<b>LUCA VECCHIO, <i>Il lavoro dei rider: una prospettiva psicologica</i></b>	<b>18</b>
<b>GEMMA PACELLA, <i>Rider: una prospettiva giuslaboristica</i></b>	<b>29</b>
<b>BIANCA MARIA ORCIANI, <i>I rider e l'araba fenice della subordinazione</i></b>	<b>35</b>
<b>ANGELO SALENTO, <i>Diritto del lavoro, scienze sociali e piattaforme digitali</i></b>	<b>43</b>
<b>FRANCESCO M. BARBINI, <i>Il lavoro dei rider tra regolazione e regolamentazione</i></b>	<b>50</b>
<b>MARCO ZAMARIAN, <i>Il coordinamento sostenibile dei rider</i></b>	<b>59</b>
<b>GIOVANNI MASINO, <i>Il lavoro nell'epoca delle piattaforme digitali</i></b>	<b>67</b>

# Le problematiche del lavoro di *rider*

Enrico Cori, Università Politecnica delle Marche

## Introduzione

La promozione di un dibattito sul lavoro dei *rider* è nata, oltre che dalla sua evidente attualità, dalla convinzione della necessità del contributo di diverse discipline per una sua adeguata comprensione.

I problemi posti all'interpretazione di questa ormai rilevante realtà di lavoro sono molteplici, e anche soggetti a modificazioni sia dal lato dell'offerta sia dal lato della domanda. Essi possono tuttavia essere sinteticamente ricondotti, ai fini della trattazione, alla configurazione dei soggetti al lavoro, dell'attività di lavoro, delle imprese implicate. Qualche cenno introduttivo su ciascuno di questi piani di riflessione può essere sufficiente a porre in luce l'esigenza di una visione che sappia superare le impalpabili eppure solide barriere disciplinari, e a indicare nel contempo gli apporti possibili delle varie discipline. Obiettivo di questo capitolo è dunque introdurre le riflessioni proposte da diversi punti di vista disciplinari, e di stimolare un utile confronto.

## I soggetti al lavoro

L'attualità del lavoro dei *rider* non è in discussione, e anche la sua visibilità nei contesti urbani. Se da qualche parte si erano espressi dubbi sulla reale consistenza del fenomeno, in termini assoluti e percentuali, questi dubbi stanno venendo meno alla luce di quanto accaduto nell'ultimo anno. Secondo i dati diffusi da Assodelivery<sup>1</sup> nel gennaio 2021 e riportati da alcuni dei maggiori quotidiani, in Italia il numero dei *rider* sarebbe raddoppiato nel giro di un anno. Secondo la stessa fonte questa accelerazione è stata favorita da due fenomeni paralleli, entrambi ascrivibili alla diffusione dell'epidemia in corso:

---

<sup>1</sup> Associazione italiana dell'industria del *food delivery*, costituita il 07/11/2018, alla quale aderiscono, tra le altre, Deliveroo, Glovo, SocialFood e Uber Eats.

- il crescente ricorso alle consegne a domicilio, incentivato dalle misure governative di contrasto e contenimento dell'epidemia, dal lato della domanda;
- la perdita di lavoro da parte di alcuni o il passaggio a differente mansione da parte di altri (emblematico è l'esempio dei camerieri, rapidamente riconvertiti in *rider*), dal lato dell'offerta.

Non interessa, in questa sede, proporre un'analisi macroeconomica della dinamica del mercato del lavoro: lo scenario non muta per i numeri (peraltro abbastanza esigui in assoluto), quanto per il genere di persone che si reimpiega o si riconverte come "fattorino".

Riferendoci alla tassonomia proposta da Dunn (2000), si può ragionevolmente supporre che a causa dell'epidemia in atto si rafforzi un orientamento temporaneo e involontario al ricorso al lavoro di *rider*, scelto in quanto unica possibilità di sostentamento, almeno nel breve periodo.

Quanto più l'impatto dell'emergenza sanitaria sulle opportunità e le condizioni di impiego tenderà ad assumere le sembianze di un'onda lunga, tanto più la figura di *rider* che abbiamo conosciuto negli ultimi anni potrà dunque modificarsi, sia in termini di innalzamento dell'età media sia di dipendenza da quel genere di attività lavorativa per il proprio sostentamento.

### **L'attività di *rider***

Il lavoro dei *rider* richiama alcune tra le principali questioni affrontate dalla riflessione organizzativa: l'esercizio del potere, le modalità di regolazione, le forme di coordinamento e controllo, la discrezionalità e l'autonomia (Maggi, 2003/2016).

Particolarmente evidente è l'intreccio dei processi di decisione e azione dei vari soggetti coinvolti. I singoli *rider*, i clienti, i dirigenti delle imprese, i progettisti delle procedure informatiche, concorrono alla costruzione di un sistema di regole; ognuno di essi agisce in condizioni di asimmetria informativa più o meno accentuata. Ognuno concorre alla regolazione dei processi individuali di decisione e azione, antecedenti, concomitanti e conseguenti all'attività di lavoro.

A differenza delle modalità più note e diffuse, qui l'impresa e i dirigenti non "recitano sulla scena", ma agiscono dietro le quinte. Non vi è evidenza di strutture o gerarchie, che rimangono non visibili. Non sono esplicitate "politiche di gestione del personale", né si possono indurre da qualche opzione presente nella procedura informatica.

Alcuni ravvisano in certi aspetti del lavoro dei *rider* (il tempo standard, la tariffa, il sistema sanzionatorio) una vicinanza ai principi dello *scientific management* (Galière, 2020), ma questo è un argomento che merita molta attenzione: a prescindere dalle evidenti differenze fra i rispettivi contesti produttivi, i caratteri costitutivi dell'organizzazione del lavoro di *rider* appaiono assai lontani dalla visione dell'impresa e della società espressa da Taylor (1903/1947; 1911/1947; 1912/1947). Due riferimenti sono sufficienti. Alla base del pensiero di Taylor vi è l'idea di una completa "rivoluzione mentale" da parte di operai e dirigenti, nei confronti del proprio lavoro e nelle relazioni con colleghi e superiori/subordinati. Egli sostiene altresì che l'adozione del metodo dello *scientific management* crei le condizioni per sviluppare una "intima e cordiale collaborazione" fra operai e dirigenti, superando di fatto le ragioni che possono spingere a una contrapposizione fra portatori di interessi opposti. Nell'esperienza del lavoro regolato tramite piattaforme digitali, a ben vedere, non vi è traccia alcuna di tale visione.

La progressiva convergenza verso il riconoscimento dello status di lavoratore dipendente al *rider*, pur andando nella direzione generalmente auspicata di una maggior tutela del lavoratore, non può essere considerata risolutiva delle questioni che si pongono all'interpretazione dell'organizzazione del lavoro di cui si tratta.

Lungi dal costituire un punto di arrivo, il riconoscimento della qualifica di lavoratore subordinato rappresenta un nuovo punto di partenza della discussione sul lavoro dei *rider*; genera alcuni innegabili benefici e stabilisce garanzie contrattuali, ma rischia di produrre ulteriori vincoli. Infatti, la condizione di lavoratore dipendente, a fronte di alcuni obblighi per l'impresa, rende esplicita l'esistenza di un rapporto gerarchico, e di regole formali da

osservare. La previsione e l'applicazione di sanzioni a fronte del mancato rispetto della procedura sono di fatto legittimate dal nuovo status del *rider* e possono determinare un aumento del grado di costringitività organizzativa. L'espressione di autonomia (riferibile ad esempio alla scelta di non rispondere a una chiamata), pur non essendo comprimibile, può tuttavia essere legittimamente sanzionata. Su questi aspetti, il contributo della riflessione organizzativa è stato sinora marginale, sia nella letteratura sul lavoro di *rider* sia nel susseguirsi degli interventi giurisprudenziali.

### **Le imprese**

Anche le imprese che hanno progettato e realizzato l'attività di *rider* non appaiono oggetto di una esauriente riflessione.

Anzitutto si può osservare come l'applicazione informatica che permette l'attivazione del servizio di consegna a domicilio fornisca un esempio particolarmente efficace di funzioni di schermo e di controllo a distanza delle norme, come aveva indicato Gouldner (1954). Da una parte la procedura incorporata nell'applicazione informatica legittima l'azione di controllo dei dirigenti sui subordinati; dall'altra parte, se rende note le "regole del gioco" al lavoratore, dovrebbe rappresentare una garanzia per chi si trova nella condizione di subordinazione gerarchica, favorendo la trasparenza del rapporto e allontanando il rischio di comportamenti arbitrari.

Se si considera il dibattito giurisprudenziale, il riconoscimento dello status di dipendente ai "fattorini" è valutato come un passo in direzione della tutela del lavoratore e una limitazione della libertà di azione dell'impresa. In realtà, se a carico dell'impresa sorgono nuove obbligazioni e verosimilmente maggiori costi, nella regolazione del rapporto di lavoro si apre la possibilità di rendere più efficace il controllo gerarchico ed eventualmente di porre regole ancora più stringenti all'azione dei *rider*. Infatti, come già ricordato, nell'ambito di un contratto di lavoro subordinato la prescrizione di tempi e modi di svolgimento del lavoro, così come la previsione e l'applicazione di sanzioni in caso di inadempienza, acquistano legittimazione.

Dunque, così come per il *rider*, anche per l'impresa non è possibile una valutazione univoca, positiva o negativa, del riconoscimento del rapporto di subordinazione. Una valutazione esaustiva degli effetti delle recenti sentenze, in Italia come in altri Paesi, dovrebbe spingersi oltre la questione delle reciproche obbligazioni e dei vincoli all'azione manageriale. In particolare, tale valutazione non dovrebbe trascurare la complessa natura della regolazione dei processi di lavoro.

Il richiamo al carattere di "opacità" dell'algoritmo della procedura elettronica (Kellogg *et al.*, 2020), indica che l'esito può essere profondamente diverso dalla trasparenza delle condizioni che informano il rapporto di lavoro. Per il *rider* vi può essere la difficoltà di conoscere i criteri che informano la valutazione della prestazione lavorativa, così come di discernere il labile confine tra controllo esercitato ed esercitabile (Masino, Maggi, 2001); agli occhi dell'imprenditore possono restare nascoste alcune scelte, espressione di autonomia del *rider*: ad esempio, la decisione di farsi sostituire da altra persona, o l'esistenza di un'azione coordinata fra *rider*, volta a depotenziare le opzioni di intervento da parte dell'impresa (Reid-Musson *et al.*, 2020; Tassinari, Maccarrone, 2020).

Alla base dell'opacità della procedura informatica vi sono dunque asimmetrie informative che dispiegano i propri effetti in molteplici direzioni. L'impatto, di vario segno, può riguardare il benessere del lavoratore, ma anche la soddisfazione del cliente che richiede la consegna, così come si possono avere ripercussioni sul risultato economico dell'impresa. A ben vedere, nessuno di questi effetti appare condizionato più di tanto dalla trasformazione da rapporto di lavoro autonomo a rapporto di lavoro subordinato.

### **Un dibattito aperto**

Il dibattito che può dispiegarsi sulle problematiche del lavoro di *rider* è dunque assai ampio. Questo libro collettivo presenta alcuni contributi, che hanno animato un seminario promosso dal Dipartimento di Management e dal Dottorato di Management and Law dell'Università Politecnica delle Marche in



collaborazione con il Programma di Ricerca “The Organization Workshop” dell’Università di Bologna. Non tutti i possibili punti di vista disciplinari sono rappresentati, tuttavia le interpretazioni prospettate permettono utili confronti e possono senza dubbio costituire l’inizio di una discussione più ampia e articolata.

Il prossimo capitolo propone un’analisi organizzativa del lavoro di *rider*. Massimo Neri e Bruno Maggi delineano un’analisi fondata sulla teoria dell’agire organizzativo e indicano come ad essa possono utilmente riferirsi le analisi delle varie discipline, dall’analisi biomedica, cui compete la valutazione delle ricadute delle scelte organizzative sulla salute e la sicurezza dei soggetti implicati, alle analisi ergonomica, psicologica, sociologica, giuridica, economica, senza dimenticare l’ausilio che può fornire tanto all’azione sindacale quanto a all’azione manageriale. Nel successivo capitolo Luca Vecchio espone riflessioni da un punto di vista psicologico. I due seguenti capitoli, di Gemma Pacella e Bianca Maria Orciani, riferiscono sul cammino sinora seguito dal diritto del lavoro. Il capitolo di Angelo Salento indica la necessità di un rinnovato dialogo fra il diritto del lavoro e le altre scienze sociali. Nel settimo capitolo Francesco Maria Barbini invita a riflettere sulla regolazione e sulle scelte di regolamentazione dei lavori della *gig economy*. La riflessione sulla strutturazione di tali lavori continua nel capitolo ottavo, in cui Marco Zamarian prospetta possibilità di scelte alternative “sostenibili”. L’ultimo capitolo, di Giovanni Masino, estende la riflessione all’intero quadro dei lavori governati da piattaforme digitali, confrontabili secondo la pervasività della regolazione per tramite della tecnologia.

L’inizio di un dibattito non può, ovviamente, implicare conclusioni. Questo libro collettivo desidera proporsi come stimolo per uno sviluppo che si auspica aperto e fecondo.

## Riferimenti bibliografici

DUNN M.

2020 Making gigs work: digital platforms, job quality and worker motivations, *New Technology, Work and Employment*, 35, 2: 232-249.

GALIÈRE S.

2020 When food delivery platform workers consent to algorithmic management: a Foucauldian perspective, *New Technology, Work and Employment*, 35, 3: 357-370.

GOULDNER A.W.

1954 *Patterns of industrial bureaucracy*, New York: The Free Press.

KELLOGG K.C., VALENTINE M.A., CHRISTIN A.

2020 Algorithms at work: The new contested terrain of control, *Academy of Management Annals*, 14, 1: 366-410.

MAGGI B.

2003/2016 *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MASINO G., MAGGI B.

2001 Verso una ridefinizione del concetto di confine organizzativo: interpretazione di alcuni casi aziendali, in *Processi di terziarizzazione dell'economia e nuove sfide al governo delle aziende*, Atti del 22° Convegno della Accademia Italiana di Economia Aziendale, Genova 2000: 298-313, Milano: McGraw-Hill.

REID-MUSSON E., MACEACHEN E., BARTEL E.

2020 'Don't take a poo!': Worker misbehaviour in on-demand ride-hail carpooling, *New Technology, Work and Employment*, 35, 2: 145-161.

TASSINARI A., MACCARRONE V.

2020 Riders on the storm: Workplace solidarity among gig economy couriers in Italy and the UK, *Work, Employment and Society*, 34, 1: 35-54.

TAYLOR F.W.

1903/1947 *Shop Management*, in Id., *Scientific Management*, New York: Harper.

1911/1947 *The Principles of Scientific Management*, in Id., *Scientific Management*, New York: Harper.

1912/1947 *Hearings Before Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management Under Authority of House Resolution 90*, III: 1377-1508, in Id., *Scientific Management*, New York: Harper.

## **Analisi organizzativa dell'attività di rider**

*Massimo Neri, Università di Modena e Reggio Emilia*

*Bruno Maggi, Università di Bologna*

### **Introduzione**

Il termine *rider* è uno dei tanti anglicismi superflui nell'italiano in rapido deterioramento; originariamente indica chiunque cavalchi un animale o un mezzo di trasporto, ma è entrato nell'uso corrente per indicare un soggetto che, usando la propria bicicletta o altro mezzo, assume la funzione di "fattorino per consegne a domicilio". Diverse imprese multinazionali hanno proposto questa forma di lavoro, del tutto anomala per diversi aspetti: l'adesione del soggetto interessato può essere non continuativa, la retribuzione è attinente alla singola consegna e variabile a discrezione del datore di lavoro, il soggetto conosce soltanto una procedura informatica, che regola rigidamente ogni aspetto del suo processo di lavoro. Il linguaggio corrente non fa riferimento a imprese, a soggetti giuridici ed economici, ma a piattaforme informatiche, per indicare l'interlocutore dei soggetti al lavoro.

Riflessioni e iniziative di diritto del lavoro, e azioni sindacali, hanno messo in evidenza, sottoposto a critica e cercato di contrastare le carenze di protezione che caratterizzano questo singolare rapporto di lavoro. Anche i commenti dei mezzi di comunicazione si sono, del tutto plausibilmente, focalizzati su questi aspetti, nonché su contrastanti valutazioni della digitalizzazione dei processi di lavoro<sup>1</sup>. Appare tuttavia del tutto assente sinora una riflessione sulla concezione e sulla strutturazione della attività di *rider*, una riflessione basta su un'analisi organizzativa di situazioni reali, che sappia porre in luce le modalità di regolazione di tale processo d'azione di lavoro. E che possa quindi offrire una base interpretativa utile ai diversi punti di vista disciplinari

---

<sup>1</sup> Per una riflessione critica delle problematiche riguardanti *smart working* e *Industria 4.0* ci permettiamo di rinviare ai contributi inclusi nei libri collettanei a cura di Neri, 2017 e di Salento, 2018.

interessati alla sua lettura e alla proposta di azioni di cambiamento. Proponiamo pertanto nelle pagine che seguono un'analisi con queste caratteristiche e orientata a questi fini.

## Il metodo

L'analisi dell'attività di *rider* è stata condotta con il *metodo delle congruenze organizzative* (MCO), cioè l'ordinato procedimento di indagine, l'insieme di criteri per osservare e interpretare la realtà, che è espresso da una teoria organizzativa<sup>2</sup>. Diretto all'analisi di qualsivoglia attività umana, esso è prevalentemente adottato per l'analisi di attività di lavoro, come nel caso di cui qui si tratta. Benché sia stato presentato numerose volte<sup>3</sup>, per agevolare il lettore ricordiamo, in termini sintetici, i suoi caratteri essenziali.

L'analisi secondo il MCO evidenzia il *processo di azioni e decisioni* che costituisce l'attività di lavoro e la sua *regolazione*. L'analisi riguarda la *descrizione* dell'attività in oggetto e l'*interpretazione* dei modi in cui l'attività è configurata, cioè delle scelte organizzative che la regolano.

Il processo dell'attività di lavoro, come ogni processo d'azione, è orientato a un *obiettivo*, un risultato atteso, e per cercare di conseguirlo dispiega e struttura *azioni*, che implicano *conoscenze tecniche*<sup>4</sup>. La descrizione del processo secondo il metodo distingue analiticamente:

- le *azioni* e le loro relazioni, prese in esame indipendentemente dai soggetti che le svolgono;
- lo *svolgimento delle azioni*, con tutto ciò che lo concerne: i soggetti, i luoghi, i tempi, i modi di svolgimento, il coinvolgimento delle persone nello svolgimento delle azioni;

---

<sup>2</sup> Il *metodo delle congruenze organizzative* è derivato dalla teoria dell'azione organizzativa proposta dagli anni 1980 da Bruno Maggi, denominata *teoria dell'agire organizzativo* (Maggi, 1984/1990; 2003/2016).

<sup>3</sup> Per una presentazione dettagliata del metodo delle congruenze organizzative si veda: Maggi, 1984/1990: 103-126; 159-177. Tra le analisi di attività di lavoro sono agevolmente accessibili, ad esempio, lo studio di un laboratorio di analisi cliniche (Maggi, Rulli, 2010) o lo studio di un lavoro di saldatura per l'ingegneria nucleare (Maggi, Faïta, Rulli, 2014).

<sup>4</sup> Ogni azione umana dotata di senso implica conoscenze, che permettono e guidano l'azione verso il risultato atteso. La teoria dell'agire organizzativo indica quindi ogni azione come *azione tecnica*, per porre in evidenza la sua strumentalità nei confronti del risultato cui è diretta.

- le *conoscenze tecniche* inerenti alle azioni, che sono conoscenze riguardanti: a) l'oggetto della trasformazione; b) i mezzi della trasformazione; c) il processo di trasformazione.

L'interpretazione pone in evidenza e permette di valutare il grado di *congruenza* delle scelte di concezione e di strutturazione del processo d'azione. Nelle attività umane la congruenza delle scelte che le informano è sempre relativa, ma può essere più o meno scarsa o elevata. Essa riguarda, ovviamente, i rapporti tra le componenti analitiche del processo d'azione, la sua strutturazione per il conseguimento del risultato, ma anche la scelta delle singole componenti, il loro grado di vincolatività e di variabilità, ovvero le condizioni di certezza e di incertezza. L'analisi secondo il metodo pone quindi in luce le *incongruenze* e, ciò che più importa, la loro origine. Permette, pertanto, sia di identificare le possibili ricadute delle scelte incongrue sull'efficacia e l'efficienza del processo e sulla salute e la sicurezza dei soggetti implicati, sia di prospettare scelte alternative ai fini di una progettazione e una realizzazione più soddisfacenti.

### **Il processo d'azione del rider**

Il processo d'azione che costituisce il lavoro abituale del *rider* è assai semplice, consiste nel prelevare un oggetto in un luogo, trasportarlo in un altro luogo relativamente non distante e consegnarlo. L'analisi condotta si basa su approfonditi colloqui con alcuni giovani che svolgono questo lavoro, in diverse città e per diverse imprese nel settore della ristorazione. Può essere considerata uno studio preliminare, senza pretese di esaustività, tuttavia fondato sulla testimonianza di soggetti protagonisti del processo di lavoro analizzato, non su fonti indirette.

Il *risultato atteso* del processo analizzato è la consegna di un oggetto fisico, una scatola o un pacchetto contenente cibo, al domicilio della persona che l'ha richiesto.

Le *azioni tecniche* del processo di lavoro sono: a) la presa in carico dell'oggetto, b) il trasporto, c) il recapito. Ognuna di queste tre azioni si

compone di più particolari processi d'azione: è del tutto evidente per quanto riguarda il trasporto, ma ciò vale anche per la presa in carico (confermare in modalità telematica l'assunzione del compito, recarsi alla sede del ristorante, farsi riconoscere, attendere, acquisire il prodotto da trasportare, indicare l'avvenuta acquisizione dell'oggetto) e per il recapito (estrarre l'oggetto dalla borsa, suonare o bussare a una porta, ecc.). Non è tuttavia necessario esplicitare l'articolazione delle tre azioni che caratterizzano il processo per considerare la loro *strutturazione* in una chiara sequenza.

Lo *svolgimento delle azioni tecniche* riguarda un soggetto, per lo più di giovane età ma non necessariamente, dotato di due mezzi di sua proprietà che sono indispensabili per lo sviluppo del processo: un telefono portatile con funzioni di computer, per il collegamento con il programma informatico del datore di lavoro, e una bicicletta (o veicolo a motore). Il datore di lavoro fornisce una borsa quale contenitore degli oggetti da trasportare. Il soggetto agente di questo processo di lavoro diventa tale per sua iniziativa: il compito di consegna a domicilio non è attribuito ma assunto dal soggetto. L'adesione può riguardare un turno, cioè una fascia oraria tra quelle indicate dal datore di lavoro, oppure singoli incarichi di trasporto e consegna. Nel secondo caso è posto in evidenza l'accesso libero (*free login*) al programma informatico del datore di lavoro, che indica le consegne previste nelle varie zone della città e gli indirizzi dei ristoranti e dei clienti: il soggetto agente può scegliere tra gli incarichi, ad esempio per preferenze di zone o di itinerari. Nel primo caso, invece, l'adesione a un turno implica la disponibilità del *rider* per l'intera fascia oraria, nell'ambito della quale gli incarichi non sono scelti dal soggetto ma attribuiti dal programma informatico del datore di lavoro.

I *modi* di svolgimento delle azioni sono: a) contatti in forma telematica con il programma del datore di lavoro, tramite il telefono-computer (*smartphone*), per aderire all'incarico di trasporto e consegna, per confermare il contatto con il ristorante, la presa in carico dell'oggetto da trasportare, e infine la consegna al cliente; b) la dislocazione in bicicletta (o mezzo analogo) per le vie cittadine; c) la consegna manuale dell'oggetto trasportato. I contatti

telematici del *rider* permettono al programma informatico del datore di lavoro la raccolta di numerose informazioni (sul ristorante, sul percorso, sul cliente, oltre che sullo svolgimento del lavoro).

I *luoghi* di svolgimento sono le vie della città, dal sito del ristorante alla abitazione del cliente.

I *tempi* sono commisurati ai percorsi, che possono essere indicati dal programma informatico, e quindi resi visibili sullo schermo del telefono del soggetto agente. Il sistema informatico del datore di lavoro può confrontare il tempo impiegato per una consegna con un tempo programmato, ed esercitare quindi un controllo sullo svolgimento dell'incarico oltre che sulla consegna al cliente.

Il *coinvolgimento* del soggetto in questo genere di lavoro si basa anzitutto sulle possibilità di aderirvi in modo non continuativo, secondo scelte del soggetto stesso, quando si tratta di giovani, solitamente studenti, e invece sulla difficoltà di accedere a forme di lavoro stabile per quanto riguarda soggetti non giovani, costretti a rapporti precari. Altro movente di coinvolgimento è, ovviamente, la retribuzione. Essa è tuttavia variabile a discrezione del datore di lavoro, secondo le forme di adesione agli incarichi e ai controlli esercitati dal programma informatico sulle modalità di esecuzione.

Le *conoscenze tecniche* richieste per il processo di consegne a domicilio non sono specifiche di tale processo, né acquisite per svolgerlo, ma possedute in precedenza dal soggetto agente. Le conoscenze riguardanti l'*oggetto* sono del tutto generiche e limitate alla sua relativa fragilità e deperibilità (il cibo deve arrivare integro a destinazione). Le conoscenze riguardanti i *mezzi* sono esclusivamente conoscenze d'uso: elementari per quanto riguarda la borsa, relativamente complesse per quanto riguarda l'uso del telefono-computer e del mezzo di trasporto, ma in genere possedute da ogni persona adulta, soprattutto se giovane. Le conoscenze riguardanti il *processo* sono circoscritte ai contatti telematici per avviarlo e concluderlo, ai (limitati) rapporti interpersonali con i ristoranti e i clienti, alla percorrenza delle strade.

### **La regolazione del processo d'azione del rider**

La regolazione di ogni processo d'azione comprende regole in parte previe, cioè precedenti l'azione, e in parte contestuali all'azione; la fonte di produzione delle regole è in parte esterna al processo d'azione, e in parte interna al processo stesso: la fonte esterna può configurare *imposizioni* oppure concedere *discrezionalità*, cioè margini d'azione, la produzione di regole interna al processo configura *autonomia*.

Il metodo adottato distingue la *posizione*, la *verifica* e l'*aggiustamento* delle regole, permettendo in tal modo di identificare quali soggetti, interni o esterni al processo osservato, in quali fasi del processo stesso, e in quale misura, sono implicati nella sua regolazione.

Le regole che configurano il processo di lavoro del *rider* sono poste dal datore di lavoro, a distanza, tramite un sistema informatico. Il *rider* giunge a conoscere tali regole - e soltanto parzialmente - se e quando accede al sistema del datore di lavoro. Non vi sono rapporti interpersonali: una *procedura informatica* (un algoritmo) disegna il processo di consegna a domicilio, e verifica il rispetto delle regole poste. Se la verifica delle regole procedurali accerta qualche scostamento - ad esempio nelle modalità di contatto con il ristoratore o con il cliente, nel percorso di trasporto - non è previsto un aggiustamento; sono possibili invece penalizzazioni, quali eventuali decurtazioni del compenso. A ripetuti scostamenti dalle regole procedurali può conseguire anche l'interruzione del rapporto di lavoro, tramite la disconnessione del *rider* dal sistema informatico.

Come ogni processo d'azione umana, il processo d'azione del *rider* produce regole proprie, poiché non è possibile una adesione perfetta alla procedura da cui dipende: ciò appare pienamente evidente quando il ristoratore non consegna il cibo nei tempi previsti, il percorso indicato sia difficilmente praticabile a causa di ingorghi stradali, il cliente non sia rintracciabile e quindi non possa aver luogo la consegna. Ma in ogni caso la procedura non ammette aggiustamenti delle regole previe da parte del soggetto agente. Il *rider* può scegliere di aderire o non aderire alla procedura, ma se vi accede, non può



disporre di discrezionalità e la sua, inevitabile, produzione autonoma di regole non solo non sarà in alcun caso riconosciuta, ma potrà anche essere sanzionata.

La descrizione ha illustrato le caratteristiche del processo di lavoro del *rider* e l'interpretazione ha messo in luce congruenze e incongruenze. Le scelte di progettazione e strutturazione appaiono adatte alla gestione di consegne a domicilio la cui numerosità e la cui distribuzione sul territorio cittadino sono presumibilmente molto variabili ogni giorno e probabilmente anche poco prevedibili. Appare tuttavia, nel contempo, l'incongruenza della vincolatività espressa dalla procedura che informa il processo di lavoro, a fronte di inevitabili variabilità di specie e di tempo, sia nei rapporti con i ristoratori e i clienti, sia nei percorsi stradali. Si aggiunga la totale opacità della procedura per il soggetto agente: essa è schermo del datore di lavoro, e anche ampiamente ermetica. Questi aspetti di *costrittività organizzativa*<sup>5</sup> possono avere rilevanti ricadute, da un lato sull'efficacia e sull'efficienza del processo di lavoro, e d'altro lato sul benessere fisico, mentale e sociale del *rider*<sup>6</sup>.

### **Per l'estensione interdisciplinare dell'analisi**

Non è obiettivo di questa analisi l'identificazione di scelte organizzative alternative. Essa è qui offerta come base di conoscenza su cui si possono utilmente sviluppare riflessioni di altri campi di studio.

---

<sup>5</sup> Il concetto di *costrittività organizzativa* (*organizational constraint*) è stipulato nel contesto della teoria dell'agire organizzativo (Maggi, 1984/1990: 139-158). Per costrittività organizzativa si deve intendere "la riduzione della libertà di scelta del soggetto agente nel processo di azioni e decisioni": essa è quindi intrinseca all'azione organizzativa, analizzabile e modificabile.

<sup>6</sup> L'analisi organizzativa proposta nel testo riguarda, come si è detto nell'Introduzione, il lavoro di consegne a domicilio progettato e gestito da grandi multinazionali. In alcune città italiane sono nate piccole imprese che cercano di erodere spazi di nicchia alle multinazionali, da un lato proponendo ai ristoratori ritenute inferiori sugli incassi e, d'altro lato, offrendo ai potenziali *rider* contratti di lavoro continuativo, retribuzioni fisse orarie e turni di lavoro definiti, mezzi di trasporto aziendali. Le modalità di tali offerte di lavoro ovviamente implicano mutamenti degli aspetti di costrittività organizzativa, ad esempio per quanto riguarda il disegno della retribuzione, ma una valutazione esaustiva della regolazione di queste diverse configurazioni del lavoro di consegna a domicilio richiederebbe nuove analisi delle singole realtà, in particolare delle procedure informatiche che governano l'attività di *rider*. Senza dimenticare che si tratta di casi che non modificano la struttura complessiva del mercato.

L'estensione del MCO all'analisi biomedica, rivolta alla tutela della salute e alla prevenzione per i soggetti al lavoro, è stata indicata - e praticata in numerosi contesti industriali e di servizi - sin dalla sua enunciazione, poiché la teoria da cui il metodo deriva include nella sua concezione dell'azione organizzativa il benessere delle persone<sup>7</sup>. L'analisi puntuale del processo di lavoro di *rider* permette di porre in evidenza rilevanti rischi di stress. Di ciò è competente l'analisi biomedica, che può correttamente indagare le *condizioni* di stress psiconeuroendocrino derivanti da elementi di costrittività organizzativa, e le possibili *conseguenze*, in termini di alterazioni biochimiche, morfologiche, funzionali, sull'organismo del lavoratore<sup>8</sup>. L'analisi biomedica può inoltre estendere l'indagine ai rischi di incidenti stradali, o ad altri ancora.

Ugualmente l'analisi condotta secondo il MCO può costituire un'utile base per analisi ergonomiche, in particolare nella tradizione dell'ergonomia rivolta allo studio della "attività" di lavoro, ma anche nella tradizione ergonomica più attenta agli strumenti e ai luoghi di lavoro<sup>9</sup>.

L'analisi psicologica trova nella descrizione della attività di *rider* la base per promuovere la riflessione sui possibili vissuti soggettivi e sulle condotte dei soggetti al lavoro in condizioni di precarietà, di isolamento, di dipendenza da regole in gran parte ignote, e quindi sulla "sostenibilità" di tale lavoro.

L'analisi sociologica non può prescindere da una previa interpretazione organizzativa per confrontare la procedura informatica che guida e controlla il *rider* con le modificazioni della concezione e degli usi della procedura, dal primo taylorismo alla digitalizzazione dei processi di lavoro<sup>10</sup>, e per sviluppare

---

<sup>7</sup> Tra le numerose pubblicazioni di analisi organizzative estese all'analisi biomedica per la prevenzione si vedano, ad esempio, i casi già citati alla nota 2, o i casi citati in Maggi, 1984/1990: 161-177.

<sup>8</sup> Per una ampia discussione delle teorie dello stress si veda: Rulli, 2014.

<sup>9</sup> Sulla compatibilità e le possibili sinergie tra analisi organizzativa per la prevenzione e analisi ergonomica secondo la tradizione francofona si veda: Sperandio, Rulli, 2020. Come esempio della adozione del MCO per la progettazione ergonomica si veda: Bandini Buti, Quaini, 1988, ove sono riferiti alcuni risultati del Progetto n. 7249/11/015 del V Programma di azione ergonomica della Comunità Europea.

<sup>10</sup> Su questo tema ci permettiamo di rinviare nuovamente a quanto esposto nel libro edito da Salento (2018) già citato alla nota 1.

su tale confronto la valutazione delle condizioni di deprivazione intellettuale, morale e sociale dei lavoratori.

La riflessione di diritto del lavoro, da tempo incerta se attribuire alle attività di consegne a domicilio le regole giuridiche del lavoro autonomo oppure del lavoro subordinato, può leggere nell'analisi organizzativa la regolazione del processo d'azione di lavoro di cui si tratta: la regolazione che ovviamente precede e su cui si devono fondare le regole giuridiche. Essa appare assai differente dalla regolazione del tradizionale lavoro autonomo ma anche con caratteri divergenti dal tradizionale lavoro subordinato<sup>11</sup>.

La riflessione di campo economico può esaminare le conseguenze delle scelte organizzative del processo di lavoro di *rider* che sono ampiamente non congruenti, sia per quanto riguarda l'efficacia sia per quanto riguarda l'efficienza: conseguenze che appaiono trascurate a causa della possibilità di sostituzione molto estesa dei soggetti disponibili a svolgere l'attività di *rider*.

Infine, l'analisi organizzativa costituisce una fonte di conoscenza essenziale per l'azione sindacale, che trova in essa le indicazioni per i percorsi più adatti di rivendicazione<sup>12</sup>.

Perché una collaborazione interdisciplinare sia possibile è necessario che contributi di diverse tradizioni disciplinari possano integrarsi in un quadro teorico e metodologico. Per ciò che riguarda le attività umane, i punti di vista disciplinarmente distinti sono molteplici, ma assai spesso reciprocamente indifferenti, se non conflittuali. Auspichiamo che l'analisi organizzativa dell'attività di *rider* che abbiamo proposto possa invece attivare proficui rapporti e feconde riflessioni.

---

<sup>11</sup> Per il colloquio tra l'analisi organizzativa e il diritto del lavoro si veda ad esempio: Maggi, 2003/2016: III, 102-133; Maggi, 2006.

<sup>12</sup> Per quanto riguarda l'adozione del MCO nell'ambito della formazione e dell'azione sindacale si veda: Maggi, 2003/2016: III, 57-64, e in particolare il libro: Mosca, Breveglieri, 1994.

## Riferimenti bibliografici

BANDINI BUTI L., QUAINI G.

1988 Progettazione ergonomica di un movimentatore silente per prodotti siderurgici lunghi, *Obiettivo Ergonomia*, Atti del Congresso nazionale S.I.E., Ischia.

MAGGI B.

1984/1990 *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Milano: Etas libri.

2003/2016 *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

2006 L'analisi del lavoro a fini di prevenzione, *Quaderni di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, 29: 13-27.

MAGGI B., FAÏTA D., RULLI G.

2014 *Le travail de soudure pour l'ingénierie nucléaire / Il lavoro di saldatura per l'ingegneria nucleare*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MAGGI B., RULLI G. (EDS.)

2010 *Lavoro organizzato e salute in un laboratorio di analisi cliniche*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MOSCA, F., BREVEGLIERI, M.A.

1994 *Lavoro organizzato, salute, e azione sindacale in un comparto agricolo*, Torino: Tirrenia Stampatori.

NERI M. (ED.)

2017 *Smart working: una prospettiva critica*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

RULLI G. (ED.)

2014 *Theories on stress / Teorie sullo stress*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

SALENTO A. (ED.)

2018 *Industria 4.0: Oltre il determinismo tecnologico*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

SPERANDIO J.-C., RULLI G.

2020 *Ergonomic analysis and organizational analysis for prevention / Analyse ergonomique et analyse organisationnelle pour la prévention / Analisi ergonomica e analisi organizzativa per la prevenzione*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

## **Il lavoro dei *rider*: una prospettiva psicologica**

*Luca Vecchio, Università di Milano-Bicocca*

### **Introduzione**

Il lavoro dei *rider* è qui considerato da una prospettiva psicologica. Le riflessioni proposte prendono spunto, infatti, da aspetti quali: le motivazioni alla base della scelta di questo genere di lavoro, gli atteggiamenti nei suoi confronti, il modo in cui è rappresentato, il grado di consapevolezza e conoscenza dei processi che ne regolano lo svolgimento. Si tratta di una prospettiva interessata primariamente alle dimensioni soggettive di questa attività, che intende anche mettere a tema il tipo di soggettività che questo lavoro promuove, attraverso i procedimenti operativi che ne qualificano le modalità esecutive.

Quest'ultimo aspetto – la soggettività “prodotta” o comunque sollecitata dal lavoro del *rider* – rappresenta una questione di particolare rilievo se si interpreta la *gig economy*, di cui il lavoro del *rider* è un esempio, non tanto come una manifestazione marginale dell'esperienza lavorativa, ma piuttosto come suo “modello a tendere”, sua forma “ideale” per una società iperindividualizzata e iperdigitalizzata quale è – e sempre più sarà – la società che abitiamo. Interpretazione certo non giustificata dalle dimensioni quantitative del fenomeno (purtuttavia in crescita) ma suggerita dal fatto che diverse caratteristiche del lavoro del *rider* – e le corrispondenti richieste poste ai lavoratori – sono rintracciabili nei richiami diffusi alle “nuove” competenze e ai “nuovi” atteggiamenti che si ritiene debbano essere sviluppati per adeguarsi alle “nuove” forme del lavoro contemporaneo, anche laddove questo appare più strutturato e “sicuro”.

### **Ambivalenza e identità lavorativa**

Un primo tema meritevole di attenzione riguarda l'ambivalenza che accompagna questo lavoro e, correlativamente, l'elevato grado di contraddittorietà che lo caratterizza. In psicologia, il termine "ambivalenza" si riferisce alla "compresenza, nella relazione di un soggetto con un oggetto, di idee, sentimenti, tendenze e atteggiamenti di segno opposto" (Galimberti, 2019: 65). È una definizione che ben si addice al lavoro di *rider* se si pensa, ad esempio, alla varietà di motivazioni portate a giustificazione della sua scelta.

In realtà, non bisogna dimenticare che ambivalenza e contraddittorietà caratterizzano, da sempre, gli atteggiamenti nei confronti di ogni attività lavorativa. È costitutivo del lavorare l'essere una pratica investita di significati allo stesso tempo altamente positivi e negativi. Questa duplicità si articola da una polarizzazione fondamentale che, operando una estrema semplificazione, può essere ricondotta alla contrapposizione essenziale tra libertà e necessità (Arendt, 1958). Da un lato, il lavoro è visto come una "costrizione", una "condanna" ineludibile cui gli uomini sono obbligati dalla necessità di garantire la propria sopravvivenza e riproduzione, come individui e come società. Dall'altro lato, il lavoro è la pratica che permette agli uomini di costruire il mondo che abitano, liberandoli dai vincoli imposti dalla natura. Da questo punto di vista, il lavoro può essere occasione di libertà, permette l'espressione della creatività di ciascuno, diventa veicolo per la realizzazione di sé e per la costruzione della propria identità.

Si può dire che, nel caso del lavoro del *rider*, questa costitutiva ambivalenza è esasperata e resa immediatamente visibile. Proponiamo alcuni esempi.

Si è accennato, poco sopra, alle ragioni della scelta di fare il *rider*. E' spesso enfatizzata la libertà assicurata da un lavoro in cui gli orari e la durata dell'impegno sono lasciati alla totale discrezionalità del lavoratore. Se può forse essere difficile riconoscere nel lavoro del *rider* un ambito di realizzazione di sé, a maggior ragione tale libertà di scelta acquista valore, rendendo possibile dedicarsi ad altre attività potendo però assicurarsi un reddito (o una sua

integrazione). Tale valore, però, spesso è contraddetto dalla difficoltà, se non dell'impossibilità, di poter davvero modulare autonomamente i tempi di lavoro, in particolare quando questo rappresenta *l'unica* fonte di reddito; oltre al fatto che viene meno il controllo sulla prevedibilità e sulla durata della relazione di lavoro.

L'ambivalenza caratterizza anche lo svolgimento del lavoro. Al proposito si sottolinea l'autonomia di esecuzione. Pur nella semplicità della prestazione, il *rider* è, in linea di principio, libero di stabilire come procedere alla consegna, di scegliere il percorso da seguire, il mezzo da utilizzare; ma anche il datore di lavoro cui fornire la propria forza-lavoro. Rapidamente, però, si sperimenta l'esistenza di un controllo rigido dell'attività - realizzato attraverso le tecnologie informatiche su cui si basa - che costringe a uniformarsi a pratiche ottimizzanti della prestazione; l'autonomia, in queste condizioni, si trasforma in un carico di responsabilità - tutto sulle spalle del singolo *rider* - per trovare il modo di far fronte alle richieste del compito.

Dunque, se da un lato libertà e autonomia enunciate possono accrescere la significatività del lavoro, così come la motivazione e la soddisfazione, dall'altro lato le contraddizioni che ne caratterizzano la realizzazione comportano effetti opposti, accrescendo l'incertezza, la pesantezza e la solitudine.

L'ambivalenza si può estendere ad altre dimensioni, come il riconoscimento sociale di questo lavoro, reso ancora più evidente dalla attuale situazione pandemica. Da un lato i *rider*, il cui lavoro assicura la consegna di prodotti di ogni genere presso coloro che sono costretti al domicilio, sono indicati come lavoratori essenziali, cui deve andare la gratitudine di tutti per i servizi resi e perché contribuiscono a "tener viva" l'economia del paese; dall'altro lato, la loro concreta valorizzazione è però sconosciuta e le condizioni in cui svolgono la loro attività non sembrano aver registrato significativi miglioramenti; anzi, sono probabilmente peggiorate in termini di ritmi e carichi di lavoro.

E, ancora, l'ambivalenza riguarda la classificazione giuridica del lavoro dei *rider*, se si pensa alla controversia riguardante la qualificazione del rapporto contrattuale come autonomo oppure dipendente; questione ancora aperta, nonostante i recenti pronunciamenti giuridici che sembrano privilegiare la seconda interpretazione.

Tali ambivalenze e varietà di atteggiamenti, di motivazioni, di valutazioni nei confronti di questo lavoro – e in generale dei lavori della *gig economy* – hanno sollecitato tentativi di individuare tipologie di lavoratori, per cercare di rintracciare un ordine nell'indistinto e mutevole mondo dei *gig worker* (Dunn, 2020; Gray, Suri, 2019; Ravenelle, 2019). Di particolare interesse per una prospettiva psicologica è la tipologia proposta da Dunn (2020), perché attenta anche alle dimensioni soggettive dell'esperienza dei lavoratori, riguardando: la scelta – volontaria o “obbligata” – del lavoro, il tempo dedicato (*full* o *part-time*), la condizione occupazionale pregressa, la prospettiva di impegno (temporanea o permanente), il numero di piattaforme digitali usate (unica o molteplici e diverse), la valutazione di qualità dell'esperienza lavorativa. L'autore, basandosi sui risultati di interviste a 50 *gig worker*, giunge a definire cinque tipi di lavoratori: i “cercatori” (*searcher*), quelli “di carriera” (*lifer*), i “temporanei” (*short-timer*), i “lavoratori di lungo termine” (*long-ranger*) e, infine, gli “hobbisti” (*dabbler*). È interessante notare come i *rider* trovino riscontro in più tipi (tra i *searcher*, i *lifer*, i *long-ranger*), distribuendosi secondo atteggiamenti e valutazioni molto diversi circa la soddisfazione per il lavoro e le motivazioni a esso sottese.

Al di là del valore euristico, della plausibilità e della estensibilità di tali proposte tipologiche è interessante riflettere sul senso di queste operazioni per capire che cosa possono rivelare su alcune importanti questioni che riguardano aspetti profondi della psicologia dei lavoratori.

Di fatto, ciò che tali tipologie permettono di cogliere è un importante cambiamento del modo in cui questi lavoratori affrontano il problema di dare stabilità alla loro situazione, non solo sul piano materiale, ma anche esistenziale e identitario. Il tema cruciale, infatti, è proprio la definizione dell'identità



lavorativa, laddove le tipologie tentano di “cristallizzare” forme di identità in realtà poco afferrabili. Proviamo a precisare questa riflessione.

Si sottolineava, in precedenza, l’ambivalenza e la varietà di significati contraddittori attribuiti al lavoro, esasperate nel caso dei *rider* (e dei *gig worker* in generale). La mutevolezza delle attribuzioni associate all’esperienza lavorativa, valutata in modo sia positivo sia negativo; la sua frammentarietà, per quanto riguarda durata e garanzia di continuità; l’ambiguità nelle possibilità di controllo sulla propria attività e sulla sua evoluzione nel tempo (ad esempio in termini di carriera e di sviluppo di competenze) hanno accentuato il senso di incertezza e di insicurezza dei lavoratori e reso più difficile la definizione di una chiara identità lavorativa.

In passato le ambivalenze e le ambiguità connesse al lavoro trovavano una relativa stabilizzazione nelle relazioni di lungo periodo con i contesti lavorativi, assicurate da contratti a tempo indeterminato e dallo strutturarsi di legami di appartenenza affettivamente carichi. Oppure si risolvevano nella definizione di una chiara identità professionale, riguardante ruoli e competenze specializzate e, aspetto importante, socialmente riconosciute. Le condizioni prevalenti e “normali” in cui si svolgeva l’attività lavorativa trovavano una rappresentazione concreta, in un caso, nei collettivi delle grandi organizzazioni produttive (la fabbrica come esempio paradigmatico), nell’altro caso nelle comunità professionali ben identificabili e identificate. È in queste situazioni lavorative “di lunga durata”, coerenti con un certo modo di organizzare i processi di produzione del valore, che il lavoro assume un ruolo centrale per il processo di costruzione identitaria ma anche quale pratica elettiva di costruzione del legame (e della stessa identità) sociale (Dejours, 2020). Si può discutere se tale ruolo macro-sociale del lavoro sia da ritenere ineluttabile (Meda, 1997); così come si può discutere sul carattere “costrittivo” e di ostacolo alla “vera” realizzazione personale delle identità “prodotte” in tali situazioni (si pensi, al proposito, alla questione dell’alienazione; cfr., tra gli altri, Jaeggi, 2005). Ciò su cui, però, si può convenire è, ripetiamo, il riconoscimento della (relativa) permanenza delle forme di identità e della (relativa) risoluzione o

comunque attenuazione, con il loro costituirsi, dell'ambivalenza associata all'esperienza lavorativa.

Nel caso del lavoro dei *rider* (e dei *gig worker*) siamo in una situazione completamente opposta. Ora il lavoro di costruzione identitaria si è, potremmo dire, individualizzato, non trovando più appoggi in situazioni o contesti stabili e socialmente "saturi", quali possono essere il luogo di lavoro, le relazioni sociali strutturate nel tempo che vi si creano, i campi di azione relativamente circoscritti rappresentati da ambiti professionali o competenze disciplinari specializzate e socialmente riconosciuti (Petriglieri *et al.*, 2019). Nel lavoro dei *rider* viene meno la complessità del lavoro come pratica sociale di lungo periodo, affettivamente connotata, collettiva. Il lavoro si è ridotto a una sequenza di prestazioni singole e puntuali, aventi una certa articolazione interna (non sono i gesti semplici e ripetitivi del lavoro a catena), ma che non si iscrivono in un possibile percorso di sviluppo e apprendimento. Si tratta, inoltre, di una attività per lo più svolta "da soli" (come molte delle attività della *gig economy*) e sempre più slegata da vincoli di spazio (non c'è un'organizzazione "fisica" dove esercitarla o che la rappresenta) e di tempo (la si fa - almeno in teoria - quando si vuole, per il tempo che si vuole).

In questo quadro è interessante notare come, per gli individui, acquistino rilievo capacità, competenze, condotte, piuttosto diverse da quelle repute importanti per regimi lavorativi e forme di produzione del valore diversi, quali caratterizzavano, ad esempio, l'impresa di derivazione fordista. In precedenza erano apprezzate, valorizzate e "utili" caratteristiche quali: la lealtà e l'identificazione con l'organizzazione; la specializzazione e l'approfondimento delle competenze; la disponibilità a offrire il proprio tempo e impegno per lunghi periodi; la capacità di rispondere e di svolgere adeguatamente le richieste e i compiti indicati dai responsabili delle decisioni strategiche per lo sviluppo dell'impresa produttiva. Ora divengono cruciali capacità - cognitive ed emotive - assai diverse, quali: la flessibilità e la velocità nelle decisioni e nella interpretazione delle situazioni, l'adattamento rapido e adeguato alla mutevolezza delle stesse, la rapidità di apprendimento, la disponibilità a

passare rapidamente da un lavoro a un altro, la tolleranza dell'incertezza, la disponibilità al cambiamento, la capacità di istituire rapidamente relazioni di fiducia; e, sul piano dei comportamenti, la proattività, la resilienza, la cura e lo sviluppo del proprio "capitale psicologico", l'imprenditorialità (Ashford *et al.*, 2018).

Si vede anche nel lavoro dei *rider* che, come si discuterà anche più avanti, non si esaurisce nel semplice trasporto di una merce. Un buon *rider* deve saper conoscere le tecnologie e "stare al passo" con la loro evoluzione, saper gestire la propria reputazione *online*, imparare a cogliere le migliori opportunità che l'evoluzione dinamica e "in tempo reale" del mercato delle consegne configura. Tutti aspetti importanti e costitutivi dell'attività di un *rider*. Il quale spesso non è solo un *rider*, ma svolge anche altri lavori, magari altrettanto "plurimi" e articolati. Le identità si moltiplicano e si frammentano, con effetti anche paradossali. Ad esempio, tali identità, da un lato mutevoli, fluide, plurime, dall'altro lato si impoveriscono appiattendosi sulla sola identità di un astratto lavoratore interfungibile, soprattutto quando si è sempre presi dalla necessità di acquisire un reddito sufficiente e non si ha più tempo per coltivare altre relazioni e per sperimentarsi in altri ambiti dell'esperienza al di fuori del lavoro. Ancora, la frammentazione e la pluralità delle identità, da poter assumere o cambiare rapidamente, rendono difficile rintracciare un senso nelle proprie traiettorie esistenziali; una pratica problematica, laddove gli spazi di progettualità si riducono e l'immediatezza e il presente perenne diventano l'orizzonte temporale della condizione dell'esistenza (Han, 2014; Di Chio, 2013).

### **Un lavoro opaco**

Il richiamo alla pluralità delle identità lavorative permette di introdurre un altro tema di interesse psicologico riguardante l'attività del *rider*, riguardante il modo in cui il lavoro viene rappresentato, il grado di consapevolezza circa le sue "reali" caratteristiche e il ruolo che in proposito hanno le piattaforme digitali.

Di fatto, quel che si può rilevare in merito a questi aspetti è il carattere oscuro, opaco, di queste forme di lavoro, per cui solo una parte dei processi che ne caratterizzano il funzionamento (e neppure i più importanti per la produzione di valore) è noto agli stessi attori. Il carattere sfuggente di questa attività è strettamente connesso alle caratteristiche delle tecnologie che ne sono a fondamento, ovvero le piattaforme digitali. Al di là del carattere privato - e pertanto non accessibile - degli algoritmi che ne regolano l'attività, la difficoltà nel comprendere il loro ruolo - e dunque la problematica intelligibilità del lavoro che su di esse di basa - è connessa anche alla pluralità di funzioni che svolgono. Le piattaforme digitali, nel lavoro dei *rider*, possono essere contemporaneamente intese come: a) rappresentanti il datore di lavoro, sebbene sconosciuto e "immateriale", per il quale il *rider* presta la sua opera e da cui riceve la remunerazione; b) strumenti di coordinamento che rendono possibile l'effettuazione del servizio; c) spazi virtuali che permettono l'incontro di domanda e offerta di prestazioni, costituendo una forma di mercato; d) strumenti di controllo della attività svolta, in grado di erogare sanzioni o incentivi. Dal punto di vista del lavoratore, questa pluralità di funzioni alimenta rappresentazioni contraddittorie che confermano le ambivalenze già prima richiamate. Ad esempio, considerate come "luoghi" di incontro tra domanda e offerta le piattaforme digitali rappresentano delle potenziali opportunità. Allo stesso tempo, viste come strumenti di valutazione della prestazione determinano atteggiamenti negativi, connessi alla percezione di controllo e di invadente sorveglianza delle proprie attività.

Ma l'effetto di questa probabile e potenziale confusione di atteggiamenti e reazioni nei confronti delle piattaforme digitali è qualcosa di più, perché non permette di cogliere appieno che cosa significa "lavorare per le piattaforme". Riprendendo le parole di Antonio Casilli, si può convenire che: "L'esperienza degli utenti-lavoratori dell'economia digitale è sostanzialmente diversa da quella vissuta dalla popolazione attiva sul mercato del lavoro tradizionale. [...] Le piattaforme finiscono per essere identificate con astratti meccanismi di coordinazione delle transazioni e dei gesti produttivi: [...] si presentano come

strumenti *esatti e neutrali*. [Esse] si presentano come semplici intermediari e non come motori di interazioni sociali e decisioni strategiche in campo economico. Tuttavia la loro apparente orizzontalità nasconde gerarchie e relazioni di subordinazione che persistono malgrado l'impiego sistematico della retorica della *flat organization*" (Casilli, 2020: 61-62).

Ciò che resta nascosto, nel lavoro dei *rider*, è - ancora una volta - che non si tratta solo di una attività di trasporto. Accanto a questa dimensione visibile del lavoro ve n'è un'altra, di cui si è perlopiù inconsapevoli, che riguarda l'estrazione e la gestione di grandi masse di dati riguardanti l'esperienza di chi compie il servizio, i *rider* in questo caso. Il tracciamento dei percorsi, la valutazione dell'efficienza con cui è svolta la prestazione (velocità, puntualità), la registrazione delle reazioni dei clienti, il controllo in tempo reale della dinamica di domanda e offerta in un dato luogo e in un dato periodo di tempo, sono solo alcuni degli elementi informativi che permettono alla piattaforma digitale di ottimizzare il servizio e di accrescere il valore prodotto, ad esempio migliorando i propri algoritmi o operando una selezione dei lavoratori con migliori prestazioni. Questi ultimi, a loro volta, per effetto di questa attività di sorveglianza più o meno esplicita, sono spinti a incrementare i loro standard di qualità, ad adattarsi alle richieste delle piattaforme digitali per evitare di essere disattivati, a svolgere anche un continuo lavoro di gestione della propria reputazione, apparentemente accessorio al compito di trasporto ma in realtà essenziale per tutelarne la continuità.

In questi processi intervengono anche i clienti dei *rider*; anzitutto attraverso le valutazioni della prestazione dei lavoratori (la rapidità, le condizioni in cui è consegnato il bene richiesto), svolgendo così una attività solitamente a carico del datore di lavoro, dato che riguarda la specifica persona e non si tratta di una generica valutazione della qualità del servizio. Ma i clienti divengono attori cruciali dello stesso lavoro di cui sono protagonisti i *rider*, perché anch'essi sono fornitori di dati e informazioni; infatti i loro comportamenti, le loro caratteristiche, le loro preferenze, sono raccolte e utilizzate per processi di profilazione, a loro volta impiegati, da un lato (e di

nuovo), per ottimizzare le procedure delle piattaforme digitali, dall'altro lato come fonti di valore, attraverso la loro monetizzazione a fini, ad esempio, di obiettivo pubblicitario. È da notare che queste dimensioni del lavoro, connesse ai processi di raccolta di informazioni, raramente sono oggetto di rivendicazioni, riguardanti la partecipazione al valore che contribuiscono a creare o la tutela dei dati personali.

L'attività del *rider* come mera attività di trasporto si rivela, in realtà, come un tassello di un "lavoro" ben più ampio, che coinvolge anche i clienti - i quali pure "lavorano" per la piattaforma digitale - e testimonia del passaggio a una nuova/inedita forma di creazione di valore, non più prodotto ma estratto dalle informazioni messe a disposizione dagli utenti della "rete" e generate dai comportamenti cooperativi, di scambio, dalle spontanee interazioni sociali che sulla rete e grazie alla rete hanno luogo.

Promuovere una maggiore consapevolezza della realtà concreta di queste forme di lavoro, disvelare i nuovi processi di produzione del valore che li caratterizzano, nonché le ricadute sulla (qualità della) vita - non solo lavorativa - di chi ne viene coinvolto (di fatto, tutti noi) rappresentano alcuni nuovi compiti di cui la psicologia del lavoro può occuparsi.

### **Riferimenti bibliografici**

ARENDT H.

1958 *The human condition*, Chicago: The University of Chicago; 1994 ed. it., *Vita activa. La condizione umana*, Milano: Bompiani.

ASHFORD S.J., CAZA B.B., REID E.M.

2018 From surviving to thriving in the gig economy: a research agenda for individuals in the new world of work, *Research in Organizational Behavior*, 38: 23-41.

CASILLI A.A.

2020 *Schiavi del clic. Perché lavoriamo tutti per il nuovo capitalismo?*, Milano: Feltrinelli.

DEJOURS C.

2020 *Lavoro vivo*, Milano: Mimesis Edizioni.

DI CHIO S.

2013 Tempo (ir)reale. L'orizzonte temporale in Occidente dalla compressione sul presente all'asfissia dell'immediatezza, *Rassegna Italiana di Sociologia*, 54, 4: 513-537.

DUNN M.

2020 Making gigs work: digital platforms, job quality and worker motivations, *New Technology, Work and Employment*, 35, 2: 232-249.

GALIMBERTI U.

2019 *Nuovo dizionario di psicologia psichiatria psicoanalisi neuroscienze*, Milano: Feltrinelli.

GRAY, M.L., SURI S.

2019 *Ghost Work: How to Stop Silicon Valley from Building a New Global Underclass*, Boston (Mass): Houghton Mifflin Harcourt.

HAN B-C.

2014 *Psychopolitik. Neoliberalismus Und die neuen Macttechniken*, Frankfurt am Main: Fischer Verlag; 2016 ed. it., *Psicopolitica. Il neoliberismo e le nuove tecniche del potere*, Roma: Nottetempo.

JAEGGI R.

2005 *Entfremdung. Zur Aktualität eines sozialphilosophischen Problems*, Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH; 2017 ed. it., *Alienazione. Attualità di un problema filosofico e sociale*, Roma: Castelvecchi.

MÉDA D.

1995 *Le travail. Une valeur en voie de disparition*, Paris : Aubier; 1997 ed. it., *Società senza lavoro. Per una nuova filosofia dell'occupazione*, Milano: Feltrinelli.

PETRIGLIERI G., ASHFORD S.J., WRZESNIEWSKI A.

2019 Agony and ecstasy in the gig economy: cultivating holding environments for precarious and personalized work identities, *Administrative Science Quarterly*, 64, 1: 124-170.

RAVENELLE A.J.

2019 *Hustle and Gig: Struggling and Surviving in the Sharing Economy*, Oakland (CA): University of California Press.

## ***Rider*: una prospettiva giuslavoristica**

*Gemma Pacella, Università di Foggia*

### **Introduzione**

In poco tempo, la giurisprudenza che, in Italia, si è occupata della qualificazione del rapporto di lavoro dei c.d. *rider* (fattorini) che operano con le piattaforme digitali di consegna di cibo a domicilio ha mutato la sua prospettiva: dopo le prime sentenze che si sono pronunciate per la natura autonoma del rapporto di lavoro, si sta aprendo la strada verso la subordinazione.

Naturalmente, la “tensione qualificatoria” (Ballestrero, 2020: 12), oltre alla giurisprudenza, ha interessato la legislazione (l. n. 128/2019) e la contrattazione collettiva, tuttavia è opportuno interrogarsi sulla qualificazione di un rapporto di lavoro iniziando dalla sede giudiziaria, a cui è demandato il compito di accertare la natura del vincolo che lega due parti.

Certamente, si è trattato di un processo graduale, considerando che ancora poco più di un anno fa la Suprema Corte di Cassazione non ha qualificato i *rider* come subordinati (Cass., 24 gennaio 2020, n. 1663), posto che, d'altronde, ciò non era l'oggetto della domanda principale; eppure riconoscendo l'applicazione della disciplina del lavoro subordinato, in virtù del rinnovato art. 2 del d.lgs. n. 81/2015, tale pronuncia ha aperto la strada alle seguenti che hanno progressivamente deciso per la natura subordinata del rapporto di lavoro (Barbieri, 2020: 104).

Infatti, sono seguiti i decreti con cui i giudici hanno imposto alle imprese di consegna di cibo di assicurare gli strumenti e i dispositivi di protezione individuali ai lavoratori per l'esecuzione della prestazione contro i rischi derivanti dall'epidemia in corso (Trib. Firenze, 5 maggio 2020; Trib. Bologna, 14 aprile 2020, n. 745), confermando la natura autonoma del rapporto di lavoro, ancorché in forma etero-organizzata, sulla scia tracciata dalla Cassazione e



applicando il capo V-bis, l. n. 128/2019.

Poi, in data 27 maggio 2020 il Tribunale di Milano ha emesso un decreto (n. 9) con cui ha applicato una misura di amministrazione giudiziaria nei confronti di Uber Italy srl, per delitto di intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro ai sensi dell'art. 603 bis c.p., rilevando che si stesse gestendo "di fatto un rapporto di lavoro subordinato alterato" (pag. 56 della pronuncia).

Nel mese di novembre 2020 il Tribunale di Palermo, per la prima volta, in Italia, ha qualificato il rapporto di lavoro dei fattorini di Foodinho come subordinato (Trib. Palermo, 24 novembre 2020, n. 3570).

### **La via seguita dalla giurisprudenza**

Per provare a comprendere il fenomeno mutevole che si sta verificando a proposito della natura del rapporto di lavoro dei ciclo-fattorini è necessaria una prima riflessione sul metodo che applica la giurisprudenza per qualificare un rapporto di lavoro: le Corti devono guardare al concreto atteggiarsi del rapporto, cioè alla fase esecutiva di quelle obbligazioni che le parti hanno pattuito al momento della stipula del contratto, a prescindere dalla qualificazione che esse stesse vi abbiano voluto attribuire.

Ebbene, la prevalenza della realtà sulla volontà cartolare non poteva che portare all'accertamento della natura subordinata rispetto ai casi che sono stati posti al vaglio dei giudici. La sentenza del Tribunale di Palermo, in particolare, ci ha mostrato che l'applicazione di tale principio ha portato a superare i principali argomenti che contrastavano con la subordinazione. Anzitutto, la possibilità per il lavoratore di scegliere quando lavorare (ovvero: la predeterminazione oraria nel programma negoziale) per il Tribunale non è argomento valido a escludere la subordinazione, dato che si tratta di una libertà apparente: il fattorino può scegliere solo il turno di lavoro tra quelli che gli vengono assegnati dall'impresa stessa, in base al punteggio che calcola il c.d. sistema di *ranking* (cioè sistema di classificazione e valutazione del lavoratore) utilizzato dalla piattaforma digitale.

Ancora, la possibilità per il fattorino di scegliere se lavorare (ovvero: la

continuità della prestazione) non è un elemento valido a escludere la subordinazione, poiché la continuità non è da intendere come effettivo svolgimento ritmico nel tempo delle prestazioni, ma va intesa in termini di continuità ideale del vincolo obbligatorio, ovvero come disponibilità funzionale del lavoratore all'impresa altrui. Ebbene, nel caso di specie, ancora il sistema di *ranking*, in virtù del quale i fattorini sono indirettamente incentivati a rispondere alla chiamata, impone agli stessi l'obbligo di essere sempre a disposizione, dato che se così non dovesse essere per un certo tempo previsto dalla piattaforma digitale, essa provvederebbe alla loro disconnessione.

Poi, per quel che attiene alla titolarità dei mezzi di produzione, è l'algoritmo, di proprietà dell'impresa, il mezzo, ancorché immateriale, indispensabile per l'organizzazione del lavoro e non i mezzi materiali nella disponibilità del fattorino, quali il telefono cellulare e il mezzo di trasporto.

Il Tribunale di Palermo ha confermato anche la sussistenza della titolarità e dell'esercizio dei poteri classicamente attribuiti alla parte datoriale: potere direttivo, poiché la piattaforma digitale impone al lavoratore, mediante l'algoritmo, il percorso da seguire e predispone l'intera organizzazione dell'attività; potere di controllo, poiché, mediante il sistema di classificazione e valutazione, la piattaforma digitale può esercitare un controllo invasivo dell'attività svolta dal fattorino, unitamente all'utilizzo del GPS che registra dove si trova e in quanto tempo esegue la singola prestazione; potere sanzionatorio, dato che il *rider* è sottoposto finanche alla disconnessione dalla piattaforma digitale tramite cancellazione dei dati che costituiscono il suo *account*, che è, di fatto, una forma di licenziamento.

Proprio la rilevanza degli elementi di fatto è stata significativa in quasi tutta l'Europa: molte le sentenze che hanno deciso per la natura subordinata del rapporto di lavoro, applicando il medesimo principio. Intrecciando l'esperienza italiana con quella di altri ordinamenti europei si risale a una pluralità di sentenze, più o meno ampia a seconda del Paese che si vuole considerare (es: in Spagna moltissime pronunce; in Francia due autorevoli sentenze della Cour de Cassation; in Germania solo una pronuncia molto recente, ma significativa

trattandosi della prima) che hanno deciso per la natura subordinata del rapporto di lavoro: la comparazione non sarà un limite, anzi un arricchimento, considerando la similitudine tra norme che in ciascun ordinamento giuridico regolano il rapporto di lavoro subordinato.

Sembrerebbe che la tendenza a concepire il rapporto di lavoro dei *rider* come un rapporto di lavoro autonomo stia venendo meno: fa eccezione il contratto collettivo nazionale, sottoscritto il 15 settembre 2020 da UGL - Assodelivery (ccnl "Per la disciplina dell'attività di consegna di beni per conto altrui, svolta da lavoratori autonomi, c.d. *rider*") che ha deliberatamente considerato i fattorini come lavoratori autonomi.

Tale contratto collettivo si presta a non poche riflessioni critiche sul suo contenuto, ma sarà sufficiente, qui, precisare che "la qualificazione del rapporto come subordinato (o etero-organizzato) oppure autonomo non può essere disposta da un contratto collettivo, ma necessariamente è opera del giudice in caso di controversia" (Barbieri, 2020: 65).

### **Il procedimento di qualificazione del lavoro di *rider***

Dopo una riflessione sul metodo usato dalla giurisprudenza, che aiuta a spiegare come essa stia progressivamente giungendo a una soluzione diversa e diametralmente opposta alle prime pronunce, occorre ancora una riflessione sul procedimento di qualificazione del lavoro dei *rider*. Gli strumenti digitali usati dalle parti del rapporto di lavoro, quanto incidono sul procedimento di qualificazione della suddetta fattispecie? Perché il Tribunale di Milano che, nel giugno dello scorso anno ha commissariato Uber Italy per caporalato digitale, aveva parlato della sussistenza di un rapporto di lavoro subordinato "alterato"? Pare sia lecito chiedersi se la presunta anomalia che intacca la subordinazione sia determinata da un uso talmente ampio della tecnologia da falsare gli indici della subordinazione. Certamente, sorprende che sia sufficiente disattivare l'*account* di un fattorino, definitivamente per licenziarlo o temporaneamente per applicare una sanzione disciplinare in caso di astensione involontaria del lavoratore (per esempio per malattia) o, addirittura, per esercitare una sorta di

serrata di ritorsione, cioè un rifiuto della prestazione, in caso di astensione volontaria del lavoratore dall'esercizio della prestazione (sciopero).

Così come appare ancora un po' desueto, ancorché non di recente utilizzo, il ricorso al geo-localizzatore e alle recensioni dell'utenza per esercitare un potere di controllo sui lavoratori, oppure per determinare strumenti premiali di assegnazione dei turni di lavoro e, dunque, di occasioni di lavoro basate su classifiche o squalifiche poco trasparenti (si veda, infatti, a questo proposito l'ordinanza del Tribunale di Bologna, 31 dicembre 2020, che ha condannato Deliveroo al risarcimento di danno non patrimoniale per discriminazione collettiva nei confronti dei suoi fattorini, perpetuata tramite l'algoritmo *Frank* di assegnazione del punteggio).

Sono mutati i mezzi in cui si insediano i poteri esercitabili dalla parte datoriale, ma non ne sono mutati gli effetti né sul piano fattuale né sul piano giuridico. La tecnologia incide sull'opera di qualificazione giuridica della fattispecie considerata, nella misura in cui comporta per i giudici l'onere di individuare il potenziale esercizio dei poteri datoriali in sedi poco esplorate, che rappresentano delle "inedite declinazioni dei tradizionali poteri datoriali (direttivo, di organizzazione e controllo)" (Mainardi, 2020: 342), ma gli indici in forza dei quali i giudici dovranno accertare la sussistenza o meno di un rapporto di lavoro subordinato non sono mutati o definitivamente alterati dall'uso della tecnologia.

Si è parlato di "specificità organizzativa del lavoro dei ciclofattorini, [...] una specificità inedita, pervasiva, rivoluzionaria rispetto a qualsiasi forma organizzativa precedente" (Lombardi, 2020: 761; Aloisi, de Stefano, 2020), certamente determinata dall'uso della tecnologia, pervasiva in ogni aspetto del rapporto di lavoro, dalla sua genesi, alla sua esecuzione, alla sua estinzione.

Eppure, così come la specificità e il carattere inedito del lavoro dei *rider* non determina una "nuova realtà ontologica da regolare in modo autonomo" (Lombardi, 2020: 762), non determina nemmeno una nuova nozione di subordinazione e una nuova tecnica qualificatoria della fattispecie.

Come ci ha dimostrato la giurisprudenza, non solo italiana, il lavoro dei

ciclo-fattorini non è subordinato perché è svolto tramite un poderoso ricorso alla tecnologia informatica: quest'ultima rende più pregnante l'esercizio dei poteri della parte datoriale, ma il rapporto di lavoro è qualificato come subordinato perché i fattorini non organizzano il proprio lavoro, sono sottoposti alla determinazione unilaterale operata dalla piattaforma digitale, rispetto alle modalità di esecuzione dell'attività, e subiscono i poteri di controllo e sanzionatori da essa espressi.

### Riferimenti bibliografici

ALOISI A., DE STEFANO V.

2020 *Il tuo capo è un algoritmo*, Bari-Roma: Tempinuovi.

BALLESTRERO M.V.

2020 La dicotomia autonomia/subordinazione. Uno sguardo in prospettiva, *Labour and Law Issues*, 2, 12: 1-15.

BARBIERI M.

2020 Il luminoso futuro di un concetto antico: la subordinazione nell'esemplare sentenza di Palermo sui riders, *Labour and Law Issues*, 6, 2: 61-92.

LOMBARDI M.

2020 Il ccnl tra Assodelivery e Ugl sui riders: una «storia infinita», fra questioni contrattuali e disciplina legale, *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 4, 761, 762: 757-772.

MAINARDIS.

2020 Rivoluzione digitale e diritto del lavoro, *Massimario di giurisprudenza del lavoro*, 2, 342: 341-369.

## **I rider e l'araba fenice della subordinazione**

*Bianca Maria Orciani, Università Politecnica delle Marche*

### **Premessa**

Il tema centrale, cui fa da sfondo la vicenda dei *rider*, è in che modo autonomia e subordinazione si confrontano con i processi trasformativi del lavoro (Cipriani, 2018), atteso che dalla qualificazione giuridica del rapporto di lavoro dipende il regime di tutela applicabile, sostenuto, come è noto, dall'inscindibilità del binomio fattispecie/effetti.

La questione non è nuova in verità. Da più di trent'anni la dottrina lavoristica si premura di segnalare come la nozione di subordinazione (art. 2094 c.c.), costruita attorno al vincolo di soggezione del lavoratore al potere direttivo del datore di lavoro, sia incapace di metabolizzare lo strutturale dinamismo del mercato del lavoro. Già alla fine degli anni Novanta, v'era chi sottolineava come "al lavoro salariato si sostituisce il lavoro caratterizzato dalla cooperazione comunicativa [...] con una riduzione della funzione imprenditoriale di comando" (Pedrazzoli, 1998: 60).

A distanza di trenta anni, la scarsa pregnanza qualificatoria del binomio eterodirezione/subordinazione sembra trovare nuovi argomenti a favore nell'impressionante sviluppo tecnologico e nelle nuove tecnologie abilitanti (Cipriani, 2018).

Emersione di un mercato del lavoro parallelo, riduzione dell'integrazione spazio-temporale della prestazione lavorativa resa con la mediazione della tecnologia, fino all'apparente riduzione delle funzioni del comando datoriale storicamente inteso, hanno favorito un ampliamento dei confini del lavoro autonomo destinati ad accogliere il trasformismo delle vecchie e la nascita delle nuove professioni della *gig economy*. Con esiti che restituiscono un deterioramento delle condizioni di vita e di lavoro dei *platform worker*, esposti alla pressione concorrenziale e a una distribuzione asimmetrica del potere

contrattuale, alla diseguaglianza salariale e al rischio di prassi discriminatorie connesse ai procedimenti di profilazione del *web* e all'uso di algoritmi predittivi (Tullini, 2016).

Iniziando dalla ricostruzione della nozione di subordinazione, questo contributo si propone di approfondire le recenti sentenze della giurisprudenza di legittimità (Sentenza della Cassazione del 24 gennaio 2020 n. 1663) e di merito (Tribunale di Palermo n. 3570 del 24 novembre 2020) sulla qualificazione del rapporto di lavoro dei *rider*. Sebbene riecheggino gli "indimenticati casi dei *pony express*" (Giubboni, 2020: 2) degli anni Ottanta, entrambe le decisioni forniscono una prospettiva di ragionamento di grande rilievo per una rilettura del diritto del lavoro e della sua funzione garantista non già, come opportunamente sottolineato, "sul piano dell'interesse creditorio del destinatario della prestazione *on line*, quanto piuttosto considerando l'esercizio dei poteri organizzativi e gestionali da parte dell'intermediario digitale" (Tullini, 2016: 9).

### **All'origine della subordinazione e della sua crisi**

È noto come alla costruzione identitaria del diritto del lavoro del Novecento abbiano contribuito le profonde trasformazioni indotte dalla prima rivoluzione industriale in cui l'emersione della figura del lavoratore salariato ha finito per mettere in crisi gli schemi del codice napoleonico e la nota distinzione barassiana fra *locatio operis* e *locatio operarum* (Mengoni, 2004).

Si tratta della premessa necessaria all'incorporazione del diritto del lavoro nel diritto dei privati ad opera del Codice civile del 1942 che consegna all'ordinamento i due grandi *genus* dell'autonomia<sup>1</sup> e della subordinazione<sup>2</sup>.

L'uno costruito come negazione dell'altro, a essi è affidato il compito di esaurire la realtà fenomenica del mondo del lavoro e la sua disciplina protettiva

---

<sup>1</sup> Cfr. art. 2222 c.c. ai sensi del quale "quando una persona si obbliga a compiere verso un corrispettivo un'opera o un servizio, con lavoro prevalentemente proprio e senza vincolo di subordinazione nei confronti del committente, si applicano le norme di questo capo, salvo che il rapporto abbia una disciplina particolare nel libro IV".

<sup>2</sup> Cfr. art. 2094 c.c. ai sensi del quale "è prestatore di lavoro subordinato chi si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell'impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore".

con un approfondimento della dicotomia tanto maggiore quanto più il rapporto di lavoro subordinato appare beneficiario di un regime di tutele sconosciuto al lavoro autonomo. Sebbene, infatti, la collaborazione implichi l'idea di un rapporto comunitario (art. 2086 c.c.), il diritto codificato restituisce un assetto intimamente autoritario del rapporto di lavoro subordinato.

Non stupisce, dunque, né la vocazione protettiva del diritto del lavoro né che la nozione di subordinazione sia divenuta, nel tempo, un termine-chiave del linguaggio giuslavoristico. Complice la lettura costituzionalmente orientata del rapporto di lavoro (Smuraglia, 2007), la subordinazione ha finito per assumere una funzione distributiva delle tutele (tutela economica, contro il licenziamento, in caso di malattia, di discriminazione, ecc.), secondo una costruzione radicata attorno alla prestazione lavorativa "eterodiretta" dal datore di lavoro, come risultato di rapporti di produzione egemonizzati dal lavoro salariato di matrice fordista (Mariucci, 1979).

Malgrado le proposte di riforma (Alleva, 1996; De Luca Tamajo, 2000), e fatte salve alcune aperture del diritto vivente negli anni Ottanta, la giurisprudenza ha finito per attestarsi su una nozione di subordinazione/eterodirezione, per nulla scalfita dalla dittatura della volontà cartolare e certificatoria, che guarda al vincolo di soggezione del lavoratore, colto nel concreto atteggiarsi del rapporto di lavoro, al potere direttivo e al costante controllo datoriale delle diverse fasi di esecuzione della prestazione lavorativa<sup>3</sup>.

### **L'economia digitale e le trasformazioni del lavoro**

Definitivamente tramontato l'archetipo dell'operaio della fabbrica medio-grande, occupato a tempo indeterminato e pieno, con rigorosa integrazione spazio-temporale nei confronti dell'organizzazione produttiva (Alleva, 1996), la limpida dicotomia fra subordinazione e autonomia trova continui punti di

---

<sup>3</sup> Secondo la giurisprudenza di legittimità, l'eterodirezione si sostanzia nella facoltà del datore di lavoro di emanare in qualsiasi momento non semplici direttive generali, ma ordini specifici, reiterati, anche intrinsecamente inerenti alla prestazione lavorativa.



rottura nel passaggio dal fordismo al post-fordismo, fino alla *new economy*, oggi *digital economy* (Tullini, 2016).

Rese evanescenti dalla quarta rivoluzione industriale, le modalità spaziotemporali di svolgimento della prestazione lavorativa sono sempre meno significative anche al fine di rappresentare un reale fattore discretivo tra area della autonomia e area della subordinazione. Quanto più il sistema informatico fa da infrastruttura unica per tutto l'ambiente lavorativo tanto più si determina una integrazione orizzontale dei processi e una comunicazione diretta, generale e rapida tra le macchine, i prodotti e le persone. Attesa la possibilità dei sistemi di riprogrammare al bisogno le sequenze di lavoro, il risultato è un potenziale aumento del controllo e della variabilità dei contenuti della prestazione lavorativa, mediata dalla rete o dall'intelligenza artificiale (da algoritmi), con una riduzione dell'autonomia del lavoratore che solo formalmente può dirsi autonomo.

In tale scenario, la vicenda dei *rider* è paradigmatica di un fenomeno in cui, da un lato, l'enfasi posta sull'eterodirezione di matrice giurisprudenziale ha impedito di attrarre nello statuto protettivo del lavoro subordinato prestazioni lavorative che la tecnologia ridimensiona o dissimula sul piano del comando datoriale, dall'altro lato, la drammatizzazione della dicotomia fra autonomia e subordinazione, sotto il profilo delle tutele e dei relativi costi economici, ha favorito la fuga verso quella zona grigia della para-subordinazione di cui la collaborazione coordinata e continuativa è stata, a seconda dei casi, la migliore o peggiore interprete. Su ciò val la pena di osservare come il legislatore abbia esteso lo statuto protettivo del lavoro subordinato ai collaboratori etero-organizzati delle piattaforme digitali, prevedendo, inoltre, una tutela minima a favore delle prestazioni dei ciclo-fattorini rese in regime di autonomia (legge n. 128 del 2019). Sebbene rappresenti un'indubbia novità, l'intervento legislativo ha finito per enfatizzare il tratto dell'autonomia come elemento connaturato e distintivo della prestazione lavorativa dei *rider*. Col risultato che quella che doveva essere una disciplina speciale residuale (Giubboni, 2020), ha finito per divenire l'ultima via di fuga dal lavoro subordinato e dalle sue tutele.

## **Le prospettive aperte dalla Sentenza della Cassazione e del Tribunale di Palermo**

In un contesto innovato sotto il profilo del rapporto fra tecnica e lavoro umano, la sentenza della Cassazione del 20 gennaio 2020 sancisce alcuni punti fermi che solo una lettura riduttiva può confinare alla qualificazione del rapporto di lavoro dei *rider*.

A detta della Corte, la collaborazione etero-organizzata introdotta dall'art. 2, comma 1, del d.lgs. n. 81 del 2015 non costituisce un *tertium genus*, collocato fra autonomia e subordinazione, contraddistinto da una propria identità.

Stando così le cose, se ne ricava, e questo è un punto nodale, che il legislatore non ha inteso in alcun modo modificare le fattispecie di cui agli artt. 2094 e 2222 cod. civ. che "continuano a fissare - immutate - i confini che separano i due poli della subordinazione e dell'autonomia" (Giubboni, 2020: 3).

Con un ridimensionamento, e questo costituisce l'altro punto nodale, della dicotomia sotto il profilo delle tutele laddove la Corte afferma che al *lavoro etero-coordinato*, alla *collaborazione etero-organizzata* dei *rider* e, più in generale, dei lavoratori autonomi delle piattaforme digitali, si applicano le tutele del lavoro subordinato senza, peraltro, che si operi una selezione delle stesse (art. 2, d.lgs. n. 81 del 2015 s.m.i.).

In tal modo, da un lato, si ri-afferma la finalità protettiva del diritto del lavoro, dall'altro, che il referente di tale protezione continua a essere la nozione di subordinazione, fungendo da elemento di paragone ai fini della protezione del lavoro autonomo declinato sul versante "dell'etero-organizzazione". A detta della Corte, "quando l'etero-organizzazione, accompagnata dalla personalità e dalla continuità della prestazione, è marcata al punto da rendere il collaboratore comparabile a un lavoratore dipendente, si impone una protezione equivalente e, quindi, il rimedio dell'applicazione integrale della disciplina del lavoro subordinato" (punto 26 della motivazione).

È la stessa Corte, peraltro, a sottolineare la *ratio* dell'approccio rimediale, evidenziando come a seguito del processo di riforma del mercato del lavoro (*Jobs Act*), in luogo della collaborazione a progetto (d.lgs. n. 276 del 2003), è stata

ripristinata una forma contrattuale più ampia, la collaborazione coordinata e continuativa (art. 409 n. 3 c.p.c.) che, come tale, comporta il rischio di abusi.

Lungi dall'essere una "norma apparente" (Tosi, 2015), il dettato legislativo (art. 2, d.lgs. n. 81 del 2015) rappresenta, dunque, una precisa scelta di politica del diritto volta ad assicurare lo statuto protettivo del lavoro subordinato ai lavoratori operanti in una *zona grigia* tra autonomia e subordinazione, ma considerati meritevoli comunque di una tutela omogenea.

Se l'impostazione della Cassazione apre una prospettiva più garantista in favore dei nuovi lavori della *gig economy*, ancora più in là si spinge la sentenza del Tribunale di Palermo.

Nel consegnare alla subordinazione e al suo stato protettivo il rapporto di lavoro dei *rider*, la decisione del Tribunale conferma la tenuta della stessa nozione di subordinazione di fronte ai possibili smottamenti provocati dall'economia digitale. Quasi un'araba fenice, la nozione di subordinazione non solo rifugge ogni sudditanza tecnologica, ma acquista nuova vitalità, da un lato, appellandosi alla prospettiva teorica della subordinazione come "doppia alienità" (rispetto al risultato e alla organizzazione produttiva), opera della giurisprudenza costituzionale (cosiddetta sentenza Mengoni), dall'altro lato, richiamandosi alla nozione di etero-direzione "attenuata" elaborata da una parte minoritaria della giurisprudenza della Cassazione negli anni Ottanta<sup>4</sup>.

Nel caso specifico, il Tribunale, nell'aderire all'impostazione dalla Corte di Giustizia dell'Ue, evidenzia come la piattaforma digitale "non possa essere considerata un terzo", dovendosi con essa identificare il datore di lavoro che ne ha la disponibilità e che programma gli algoritmi che regolano l'organizzazione del lavoro. Modalità organizzative che vanno indagate nella realtà fattuale al fine di verificare se, come nel caso in esame, "sovrastano il lavoratore con il subdolo esercizio di un potere di totale controllo sul medesimo, ai fini dell'esecuzione della prestazione lavorativa". Talmente penetrante da condizionare anche il

---

<sup>4</sup> Trattasi di quelle decisioni che valorizzano il dato dell'inserimento nell'organizzazione, più che l'indagine circa il concreto esercizio del potere direttivo, nei giudizi concernenti attività lavorative dal contenuto professionale molto basso e ripetitivo o, alternativamente, di elevata professionalità.

segmento iniziale del rapporto di lavoro, con l'effetto di annullare, di fatto, ogni effettiva libertà di scelta del lavoratore in ordine alle future occasioni di lavoro<sup>5</sup>; quella libertà di scelta su cui la giurisprudenza di merito ha fondato, fino a oggi, la natura autonoma del rapporto di lavoro.

## Conclusioni

La constatazione da parte dai giudici che dietro lo schermo della tecnologia (algoritmo), spesso, si celano lavoratori privi di reale autonomia nello svolgimento della prestazione lavorativa (*rider*), non è rimasta priva di conseguenze. E' notizia recente che a Just Eat, Foodinho (Glovo), Uber Eats Italy e Deliveroo sono stati notificati verbali in base ai quali a oltre 60.000 *rider* in tutta Italia dovranno essere applicate le tutele dei lavoratori subordinati<sup>6</sup>.

Si tratta di un risultato importante che obbliga a riflettere sul futuro del diritto del lavoro e della sua funzione garantista.

La vicenda dei *rider* rimanda con toni più drammatici, date le implicazioni sulla salute e sulla sicurezza sul lavoro, a quella dei *call center* che a suo tempo indusse il legislatore a varare misure per la stabilizzazione dei lavoratori assunti con dubbi contratti di collaborazione coordinata e continuativa (l. n. 296 del 2006).

A ben vedere, la sensazione che si ricava è che il diritto del lavoro faccia fatica a confrontarsi, complice le trasformazioni del lavoro, con la propria matrice identitaria. Se la nozione di subordinazione sembra tornare, grazie ai giudici, alla vocazione originaria, innervandosi nella relazione di potere economico e giuridico avente a oggetto la prestazione lavorativa (Tullini, 2016), resta ancora da capire quale percorso intenda intraprendere il diritto del lavoro (o meglio, il

---

<sup>5</sup> In base alle risultanze documentali, l'assegnazione della consegna avveniva sulla base della posizione del *rider* rispetto al ristorante e/o al luogo di consegna e al punteggio più elevato di quello degli altri *rider* della medesima città. Con la conseguenza che tanto più basso era il punteggio, tanto più difficile era, al momento dell'accesso alla piattaforma sul profilo del *rider*, la possibilità di trovare i turni migliori o più graditi, poiché già tutti prenotati dai colleghi con un punteggio più alto.

<sup>6</sup> Comunicato Stampa del ministero del lavoro del 24 febbraio 2021. Il 29 marzo 2021 è stato siglato il primo accordo sindacale a livello nazionale tra le parti sociali e Just Eat Take Away Express che riconosce i *rider* come lavoratori subordinati aventi diritto a tutte le tutele conseguenti.

legislatore) del nuovo secolo di fronte alle nuove schiavitù prodotte dal mercato e dalla tecnologia.

### Riferimenti bibliografici

ALLEVA P.G.

1996 Ridefinizione della fattispecie di contratto di lavoro. Prima proposta di legge, in Ghezzi G. (Ed.), *La disciplina del mercato del lavoro, proposte per un testo unico*: 187-190, Roma: Ediesse.

CIPRIANI A.

2018 *Il lavoro 4.0. La quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze: University Press.

DE LUCA TAMAJO R.

2000 L'ipotesi di un *tertium genus* e il disegno di legge n. 5651 sui c.d. lavori atipici, *Il diritto del lavoro*, 74, 4: 263-272.

GIUBBONI S.

2020 I riders delle piattaforme digitali tra autonomia e subordinazione, *Menabò di Etica ed Economia*, 101: 1-3.

MARIUCCI L.

1979 *Il lavoro decentrato. Discipline legislative e contrattuali*, Milano: Angeli.

MENGONI L.

2004 *Il lavoro nella dottrina sociale della chiesa*, a cura di M. Napoli, Milano: Vita e Pensiero

PEDRAZZOLI M.

1998 Lavoro sans phrase e ordinamento dei lavori. Ipotesi sul lavoro autonomo, *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 17, 1: 49-104.

SMURAGLIA C.

2007 Il lavoro nella Costituzione, *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 58, 2: 424-438.

TOSI P.

2015 L'art. 2, comma 1, d.lgs. n. 81/2015: una norma apparente?, *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 20, 6: 1137-1142.

TULLINI P.

2016 Economia digitale e lavoro non standard, *Labour & Issues*, 2, 2: 1-15.

## Diritto del lavoro, scienze sociali e piattaforme digitali

Angelo Salento, Università del Salento

### I rider nel mare magnum delle piattaforme digitali

La questione dei cosiddetti *rider* viene solitamente affrontata nel quadro dei processi di digitalizzazione del lavoro. Si tratta di un tema estremamente ampio e complesso, per lo più scisso in tre macroaree: la digitalizzazione della produzione industriale (cosiddetta “Industria 4.0” o “quarta rivoluzione industriale”), il lavoro mediato da piattaforme, il lavoro cosiddetto agile (o *smart working*). Il lavoro dei *rider* si colloca nella seconda area tematica, poiché l’uso di piattaforme digitali ne costituisce indubbiamente, da almeno un lustro, uno degli elementi caratterizzanti. Le piattaforme digitali intervengono con tecnologie algoritmiche in tutte le fasi della gestione della forza-lavoro, dal reclutamento, al coordinamento e controllo delle prestazioni, alla gestione dei tempi di lavoro e delle retribuzioni<sup>1</sup>.

Recentemente il tema è divenuto di grande attualità anche perché le prestazioni dei *rider* – che in massima parte sono oggi impiegati per la consegna a domicilio di alimenti pronti – hanno assunto una particolare visibilità durante l’emergenza pandemica, al pari di quanto era già accaduto per altri aggregati, come gli autisti organizzati dalla piattaforma Uber.

L’importanza del tema eccede di gran lunga l’attuale consistenza numerica dei lavoratori delle piattaforme digitali. Su ciò, peraltro, non vi sono dati attendibili. Le imprese datrici di lavoro, benché usino appunto strumenti di reclutamento e coordinamento della forza-lavoro molto potenti, non

---

<sup>1</sup> Con il termine *piattaforme* si fa riferimento sia al complesso di strumenti (basati su tecnologie algoritmiche) che permette di reclutare, coordinare e controllare prestazioni di lavoro, sia, estensivamente, alle imprese che fanno uso di questi strumenti per perseguire obiettivi di competitività attraverso l’incremento della produttività della manodopera così organizzata e il contenimento dei costi del lavoro. Le imprese dette *piattaforme* operano in settori diversi (già popolati, tendenzialmente, da imprese a più ridotta intensità tecnologica) e si caratterizzano, in ciascun settore, proprio per la capacità di generare utili attraverso una riduzione dei costi del lavoro (latamente intesi) agevolata dall’uso di tecnologie algoritmiche.

rendicontano pubblicamente i volumi della manodopera. E questa asimmetria informativa non è compensata dalla statistica ufficiale, per la quale anzi non è neanche disponibile una definizione di piattaforma. In Europa, secondo stime elaborate da diverse ricerche, gli operatori delle piattaforme sarebbero fra lo 0,5% e il 2% della forza lavoro complessiva (Pesole *et al.*, 2018), comunque in forte crescita.

Ad ogni modo, l'importanza della questione va ben al di là dell'attuale consistenza del contingente di lavoratori delle piattaforme. E riposa piuttosto nel fatto che le modalità di organizzazione del lavoro attraverso piattaforme digitali stanno manifestando una forte dinamica espansiva, diffondendosi dalle attività spesso qualificate come *gig economy* ("economia dei lavoretti") a settori in cui i lavoratori sono tradizionalmente ben muniti di tutele normative. Questa tendenza espansiva è connessa alla fortissima convenienza che queste modalità presentano, viste dalla prospettiva del datore di lavoro. Osservata dalla prospettiva dei lavoratori, questa tendenza si presenta invece come una deriva verso modalità di gestione del lavoro estrattive. Essa presenta infatti una serie di caratteri che riportano, per certi versi, a condizioni pre-novecentesche, come la diffusione della retribuzione a cottimo e la frammentazione estrema del lavoro in una miriade di compiti discontinui, distribuiti a una moltitudine di lavoratori sottoccupati che versano spesso in condizione di bisogno. A questa deriva contribuisce l'utilizzo perverso di strumenti ad alta intensità tecnologica: l'impiego di interfacce digitali rende il controllo delle prestazioni di lavoro più penetrante, ma rende anche meno percepibile (almeno a chi non voglia percepirlo) l'esercizio del comando e del controllo, e quindi agevola in qualche misura la dissimulazione delle condizioni di subordinazione degli operatori; permette inoltre di sottoporre le prestazioni di lavoro alla valutazione anonima e poco trasparente dei clienti-consumatori (da cui derivano incentivi e sanzioni negative assunte secondo procedure opache); agevola quindi l'esercizio di pressioni per la compressione dei tempi della prestazione.

L'uso degli artefatti tecnologici, inoltre, favorisce la legittimazione di queste modalità d'azione presso il pubblico. Esso mobilita nel pubblico

un'interpretazione determinista della trasformazione del lavoro: modalità di gestione pre-novecentesche sono interpretate, proprio in ragione dell'impiego delle tecnologie digitali, come un fenomeno radicalmente nuovo, e la penetrazione di queste soluzioni gestionali è perciò considerata come un'ineluttabile conseguenza della trasformazione tecnologica, secondo una prospettiva nella quale la tecnologia stessa è interpretata come soggetto delle trasformazioni. A questa legittimazione di ordine tecnocratico si aggiunge anche il gradimento che il pubblico tende ad accordare alla possibilità di fruire di servizi a basso costo: un consumatore che può fruire di un servizio a domicilio a prezzo molto contenuto tende a "non farsi troppe domande" rispetto alle condizioni di lavoro degli operatori, e trascura il fatto che quelle stesse condizioni di lavoro, diffondendosi in altri settori, possano presto generalizzarsi.

E' importante ricordare, incidentalmente, che le piattaforme di *delivery* - quelle che appunto danno impiego ai *rider* - sono soltanto una delle specie che popolano l'universo delle imprese-piattaforma: il quale include diverse altre specie di operatori, come i cosiddetti *social networks* e i servizi di mobilità e di accoglienza cosiddette condivise (come Car2Go e AirBnB). Alcune di queste attività, peraltro - e ciò contribuisce alla loro legittimazione sociale - sono spesso considerate parte di uno spazio economico definito *sharing economy*: una presunta economia "della condivisione", nella quale in realtà il ruolo della reciprocità è sostanzialmente nullo, poiché le prestazioni sono rese in regime di scambio di mercato, e spesso con modalità eminentemente estrattive (in proposito: Schor, 2016).

Ancora più importante è notare che - sebbene siano molto più spesso al centro dell'attenzione pubblica - le piattaforme di lavoro a chiamata, come appunto quelle del *food delivery* che impiegano i *rider*, non sono la più grave delle minacce che l'ecosistema delle piattaforme riserva al lavoro. Per molti versi peggiori sono, infatti, le condizioni di lavoro che si diffondono nell'ambito delle piattaforme di *crowdsourcing* o *crowdwork*, che distribuiscono micro-incarichi di lavoro, perlopiù dequalificato e sottopagato, su scala globale, senza



alcun tipo di riconoscimento, senza protezione sociale e spesso senza alcuna formalizzazione.

### **Le piattaforme digitali e le regole**

A dispetto di ogni interpretazione tecnocentrica, bisogna evidenziare che le questioni sollevate dal lavoro dei *rider* non sono affatto nuove. Esse, nel loro nucleo basilare, non hanno un rapporto genetico con l'adozione delle tecnologie digitali nella gestione delle prestazioni di lavoro. L'economia delle piattaforme e le sue tendenze estrattive non emergono dallo sviluppo tecnologico, ma si diffondono e si impongono nella misura in cui le condizioni istituzionali lo consentono. Così, ad esempio, se le imprese-piattaforma degli affitti brevi possono stravolgere il mercato dell'accoglienza turistica, è solo a condizione che il regolatore consenta l'estrazione di rendita da immobili di terzi, permettendo di considerarla come profitto da attività di intermediazione. Analogamente, le imprese-piattaforma della mobilità come Uber possono ridisegnare i mercati della mobilità urbana soltanto a condizione che sia ammesso il trasporto pubblico senza una specifica licenza. In definitiva, assai più che lo stato di avanzamento delle tecnologie, ciò che ha rilievo sono le condizioni dello spazio istituzionale e del *milieu* politico-culturale in cui si esercita l'azione economica.

Le questioni che oggi si aprono sulle condizioni di lavoro dei *rider* sono radicate nei processi di regolazione del mercato del lavoro e dei rapporti di lavoro. Si tratta dell'ultima puntata di un processo persistente di precarizzazione, frammentazione e casualizzazione delle relazioni di lavoro: una corsa oramai pluridecennale all'esternalizzazione, alla ristrutturazione, al ridimensionamento. Proprio il lavoro di coloro che oggi vengono chiamati *rider* è, da molti anni, una delle principali frontiere di quella che, con un'espressione spesso utilizzata dai giuristi, si può definire *fuga dal lavoro subordinato*: ovvero la tendenza dei datori di lavoro, più o meno assecondati da legislatori e attori del campo giuridico, a rifuggire le regole del rapporto di lavoro subordinato, sia in quanto esse sono fonte di costi diretti a carico dell'impresa, sia in quanto, agevolando la formazione di contropotere sindacale, inducono un limite alla

pretesa di massimizzazione del profitto o del rendimento del capitale investito rispetto alle retribuzioni dei lavoratori.

Questa spinta alla riduzione dei costi del lavoro ha origini risalenti – è un’inversione della tendenza redistributiva dei trent’anni gloriosi – e presenta una molteplicità di aspetti. Ma in questa sede interessa insistere in particolare sul rapporto fra la trasformazione delle regole del lavoro (e delle loro interpretazioni) e la trasformazione dell’azione organizzativa: ovvero sul modo in cui questo processo è interpretato nel sistema giuslavoristico e in particolare nell’interpretazione delle norme e nella produzione di decisioni giudiziali.

Sulla questione dei fattorini si sono consumate le opposizioni qualificatorie sin dagli anni Ottanta, cioè da quando l’edificio del diritto del lavoro cosiddetto “classico” ha cominciato a cedere il passo a una cultura giuridica che si può definire *postfordista* (sul tema si rinvia a: Salento, 2003). Nella seconda metà degli anni Ottanta fece scuola la contrapposizione fra Pretura di Milano e Cassazione sulla qualificazione del rapporto di lavoro di coloro che allora erano chiamati *pony express*, ovvero “motofattorini”, che lavoravano alle direttive e con gli strumenti di un datore di lavoro sostanzialmente sovraordinato, ma sulla base di un contratto di prestazione di lavoro autonomo. La Pretura di Milano, nella sentenza 7 ottobre 1988, muoveva dal presupposto che “debba essere decisamente respinta ogni nozione di subordinazione fissata una volta per tutte in modo storico e che la stessa vada determinata in relazione alle innovazioni tecniche che consentano eventualmente di attuarne gli elementi essenziali anche in modi diversi da quelli ottocenteschi”. La Cassazione (Sentenza 10 luglio 1991, n. 7608) ribadiva invece la validità della concezione più restrittiva della subordinazione: la concezione che fa riferimento a “indici” costruiti a immagine e somiglianza di una fabbrica fordista come viene solitamente immaginata. Sulla base di questa premessa, ed evidenziando in particolare che i motofattorini potevano rifiutare in qualsiasi momento le prestazioni loro richieste, la sussistenza del vincolo di subordinazione era esclusa.

Nel presente la questione qualificatoria non è diversa da come si presentava negli anni Ottanta. Da un lato, abbiamo posizioni che negano la subordinazione continuando a predicare l'imprescindibilità della sussistenza degli "indici" di subordinazione e di un potere direttivo concepiti a misura di una fabbrica fordista. Rispetto agli anni Ottanta, oggi queste posizioni sono in qualche modo supportate dalla diffusione della tecnologia o, meglio, dell'ideologia della tecnologia: la quale, concependo la trasformazione tecnologica come una dinamica autopoietica e priva di coordinamento intenzionale, legittima l'idea che qualsiasi esito ne derivi - incluso il peggioramento delle condizioni di lavoro - sia da considerarsi ineluttabile, quando non benvenuto.

Dall'altro lato, abbiamo posizioni che riconoscono pienamente la soggezione dei fattorini - come di altre figure analogamente etero-organizzate - al coordinamento e al controllo del datore di lavoro, insistendo anche su elementi che segnalano la necessità di una maggiore tutela: il tendenziale peggioramento delle condizioni di lavoro, la degradazione delle competenze, la dipendenza economica talora drammatica. Esprime questa sensibilità la recente sentenza del Tribunale di Palermo (n. 3570 del 2020), che riconosce la sussistenza di un rapporto di lavoro subordinato in capo ai *rider*; e forse ancora più rilevante è la più recente decisione della Procura di Milano (24 gennaio 2021), che emette nei confronti delle imprese-piattaforma Glovo, Uber Eats, JustEat e Deliveroo ammende per 733 milioni di euro, con l'ingiunzione di convertire entro 90 giorni i contratti di prestazione occasionale in rapporti di lavoro parasubordinato.

In ultima analisi, da un lato abbiamo posizioni che tendono a interpretare il diritto del lavoro come uno strumento per rendere attuabili le pretese di accumulazione delle imprese entro un ordinamento (peraltro sempre più debolmente) liberale. Dall'altro lato, riemergono posizioni che mantengono la pretesa del giuslavorismo classico, cioè la pretesa di interpretare il diritto del lavoro come uno strumento di regolazione del potere sociale nell'impresa. Queste due posizioni che si sviluppano in seno al campo giuslavoristico hanno

un rapporto differente con le scienze “parallele” al diritto del lavoro. La prima posizione tende a costruire un rapporto privilegiato fra il diritto del lavoro e l’economia del lavoro *mainstream*. La seconda posizione ha un rapporto privilegiato con le scienze sociali più inclini all’analisi del potere sociale.

Oggi, le contraddizioni che emergono dall’economia delle piattaforme rendono imprescindibile un rinnovato dialogo fra il diritto del lavoro e le scienze sociali. Le crisi del nuovo secolo hanno incrinato la vulgata del primato della razionalità dell’impresa e reclamano la necessità di restituire al diritto del lavoro la sua capacità di regolazione. Le possibilità concrete di questa prospettiva dipenderanno dallo stato delle relazioni industriali. Tuttavia, costruire una buona interfaccia fra diritto del lavoro e scienze sociali – compito specifico dei ricercatori – è un passo estremamente utile: da un lato, per offrire agli operatori del diritto gli indispensabili strumenti di analisi del potere sociale nelle dinamiche organizzative; dall’altro lato, per non sottovalutare nell’analisi sociale l’importanza delle regole giuridiche.

### Riferimenti bibliografici

PESOLE A., URZI BRANCATI C., FERNANDEZ MACIAS E., BIAGI F., GONZALEZ VAZQUEZ I.

2018 *Platform workers in Europe*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.

SALENTO A.

2003 *Postfordismo e ideologie giuridiche. Nuove forme d’impresa e crisi del diritto del lavoro*, Milano: Franco Angeli.

SCHOR J.

2016 *Debating the sharing economy*, *Journal of Self-Governance and Management Economics*, 4, 3: 7-22.

## Il lavoro dei *rider* tra regolazione e regolamentazione

Francesco Maria Barbini, Università di Bologna

### Introduzione

La crescente rilevanza assunta dalla cosiddetta “economia dei lavoretti” (*gig economy*) ha negli ultimi anni acceso il dibattito sulle condizioni di lavoro e sulle scelte di tutela dei lavoratori (Friedman, 2014).

Malgrado l’indubbia rilevanza, il dibattito si è sviluppato quasi esclusivamente con riferimento a uno specifico sottoinsieme di *gig worker*, i *rider*, e a uno specifico ambito, quello giuslavoristico (Kaine, Josserand, 2019). Con le recenti sentenze, la giurisprudenza sembra aver aperto la strada all’applicazione di forme contrattuali e tutele coerenti con il riconoscimento dello status di lavoratori subordinati per i *rider*.

L’eventuale, auspicabile, superamento dei dilemmi giuslavoristici attraverso una opportuna regolamentazione del lavoro permetterà di risolvere le criticità insite nell’economia dei lavoretti?

In realtà, anche in questo caso, gli elementi centrali del problema rimarrebbero irrisolti. Anche se equiparati a lavoratori subordinati, i *rider* continuerebbero a svolgere mansioni estremamente semplici, eteroregolate, probabilmente con contratti di lavoro temporanei, in uno stato di massima fungibilità e, pertanto, in rapporti di potere/dipendenza estremamente squilibrati a favore dell’impresa.

Questo contributo analizzerà scelte di organizzazione del lavoro prevalenti nelle imprese della *gig* e *new economy* discutendo in particolare le caratteristiche del *processo di regolazione*. Malgrado le apparenti similitudini, dall’analisi emergerà un processo di regolazione differente, nei principi e nel metodo, da quello taylorista. Il contributo si concluderà con la discussione delle conseguenze di questo processo di regolazione, anche in rapporto con le auspiccate modifiche del sistema di regolamentazione del lavoro.

### **L'organizzazione del lavoro nella *gig economy***

Le caratteristiche delle mansioni prevalenti nelle imprese della *gig economy* sono simili a quelle adottate da molte iniziative imprenditoriali della *new economy*: parallelamente a forme di regolazione del lavoro improntate all'ampliamento della sfera di discrezionalità dei lavoratori (come nel noto caso di Google), si è affermata una moltitudine di imprese che adotta soluzioni ben diverse. Nelle più innovative imprese operanti nel commercio elettronico, gran parte dei posti di lavoro riguarda mansioni riguardanti lo stoccaggio, la movimentazione dei prodotti e la preparazione dei pacchi in grandi stabilimenti logistici: mansioni caratterizzate da una limitata varietà dei compiti assegnati e, soprattutto, da un'estrema povertà decisionale. Si tratta di forme di regolazione del lavoro che precludono e reprimono qualsiasi esercizio di discrezionalità da parte del lavoratore.

Similmente, le imprese operanti come intermediari nelle transazioni *on-line* di prodotti tangibili (quali la movimentazione di persone e merci o la consegna di prodotti a domicilio) impiegano (con forme contrattuali variamente definite e caratterizzate da flessibilità, intermittenza e temporaneità) un'ampia forza lavoro in mansioni estremamente semplici e vincolate da sistemi di regole molto puntuali (Malet, 2013). Ancora una volta, la regolazione di tali mansioni implica una rilevante limitazione dello spazio decisionale lasciato alla disponibilità del lavoratore.

Le grandi imprese che dominano il mercato dell'alta tecnologia impiegano una limitata quantità di lavoratori in mansioni molto ricche (in particolare, collegate con la ideazione e la progettazione dei prodotti e col marketing) e, al contempo, esternalizzano la produzione in paesi con basso costo del lavoro. La manodopera che materialmente produce i dispositivi elettronici più diffusi opera in mansioni che non è azzardato definire fordiste, spesso in catene di montaggio non troppo differenti da quelle che simboleggiano la grande industria dello scorso secolo.

Anche le imprese che sviluppano *software*, oltre a un ristretto numero di sviluppatori e progettisti impiegati in mansioni ricche, esternalizzano la

scrittura del codice a una moltitudine di programmatori operanti in modo intermittente e con compiti estremamente banali (Irani, 2015).

Nelle imprese che dominano i mercati della *gig* e *new economy*, il rapporto tra il numero di lavoratori operanti in mansioni che richiedono alta intensità decisionale e il numero di lavoratori operanti in mansioni insolitamente povere non è certamente a favore dei primi.

### **Un nuovo taylorismo?**

In questo contesto, tornano alla mente i filmati girati da Gilbreth (1911) all'inizio dello scorso secolo: la telecamera ante-1910 modificata artigianalmente, il cronometro messo sempre in evidenza nell'inquadratura, i lavoratori chiamati a simulare movimenti e azioni dei quali valutare l'efficienza, i *therblig* implementati come unità di misura dei movimenti dei lavoratori.

Oggi a Gilbreth basterebbe mettersi di fronte a uno schermo aspettando di ricevere in tempo reale dati dettagliati sul comportamento, le azioni, financo i movimenti dei lavoratori. E sarebbe proprio la variabilità dei comportamenti dei lavoratori a suggerire le soluzioni via via più efficienti, che potrebbero essere recepite e poi formalizzate e imposte a tutti, fino a eliminare la varietà iniziale, secondo un procedimento i cui prodromi possono essere rilevati nei circoli di qualità risalenti agli anni Ottanta del Novecento.

Ma oggi le imprese non hanno bisogno di un Gilbreth: gli strumenti di modellazione, analisi, definizione di scenari e, ancor di più, di intelligenza artificiale, che sono sempre più applicati permettono infatti la definizione dinamica e automatica delle soluzioni più efficienti. Non più una *one best way* assoluta e scientificamente identificata, ma un continuo fluire di *one best way* definite e imposte in modo contestuale e dinamico. Il lavoratore che in un centro di stoccaggio deve recuperare un prodotto per avviarlo al confezionamento non opera più secondo una procedura scritta che ne determina il comportamento; ha un dispositivo elettronico, collegato con un sistema informatico centrale, che gli detta in modo impositivo le precise azioni da svolgere, definite secondo logiche non riconducibili a nessun essere umano

nell'impresa. Allo stesso modo, il percorso compiuto da un *rider* e le tempistiche rilevate per una consegna contribuiscono all'apprendimento del sistema informatico dell'impresa, così da favorire la selezione e la definizione di percorsi e tempistiche più efficienti.

Taylor impiegò ventisei anni per “scoprire” il metodo efficiente per il taglio dei metalli. Oggi, tale metodo potrebbe essere definito nel breve volgere di pochi mesi, e senza necessità di intervento umano: sarebbe sufficiente catturare i dati di differenti lavoratori coinvolti nel processo concreto di lavoro.

Si tratta di un raffinamento o addirittura di un perfezionamento della teoria di Taylor, come è rimarcato in diversi contributi (Altenried, 2020; Günsel, Yamen, 2020)?

Taylor definì in modo preciso i principi fondamentali della propria teoria, che egli stesso invitò a non confondere con gli strumenti e le tecniche applicative (Taylor, 1911/1947; 1912/1947). Occorre ricordare che, secondo Taylor, l'essenza dell'*organizzazione scientifica del lavoro* è costituita dalla combinazione di quattro principi fondamentali:

- lo sviluppo di una vera scienza;
- la selezione scientifica del lavoratore;
- la formazione e lo sviluppo scientifici del lavoratore;
- l'intima e amichevole cooperazione fra datore di lavoro e lavoratore.

Il primo principio si basa sul presupposto che le attività di lavoro possano essere osservate, analizzate e ottimizzate secondo un metodo scientifico deterministico. Da questo principio deriva la possibilità di identificare una soluzione ottimale per un problema: la *one best way*.

Il secondo principio implica che le persone chiamate a svolgere la mansione ottimizzata secondo il principio della vera scienza siano selezionate in modo da essere assolutamente capaci di svolgere le attività richieste. Taylor sosteneva che ogni uomo fosse potenzialmente capace di svolgere alcune attività in modo eccellente: era compito dei dirigenti identificare il lavoratore potenzialmente più capace per ogni mansione.



Il terzo principio, collegato al precedente, richiede che le persone selezionate siano addestrate e formate in modo specifico affinché acquisiscano le competenze necessarie e sufficienti per svolgere le attività a esse richieste.

Nel quarto principio, Taylor esprime la sua concezione di concordia sociale: la fiducia nella vera scienza implica il superamento di qualsiasi lotta di classe. Il modo migliore per svolgere un'attività non è nella disponibilità della direzione, ma deve essere "scoperto". Ogni uomo è portato a svolgere le attività che è meglio capace di svolgere: la direzione sa identificare in modo scientifico le attività da svolgere e sa progettare le mansioni, il lavoratore sa svolgere le attività esecutive.

Questi principi, letti con riferimento alle attività delle imprese odierne, non sembrano né applicati né applicabili.

Anzitutto, la definizione delle regole eteronome che guidano il lavoro non deriva oggi dall'adozione di un metodo scientifico, ma da processi operati da strumenti informatici. La progettazione non persegue più la scoperta delle leggi universali che definiscono il processo di lavoro, dalle quali far scaturire la *one best way*. Al contrario, le regole emergono in modo dinamico e automatico dall'analisi di grandi moli di dati operata da raffinati sistemi informatici. La "vera scienza" lascia spazio a soluzioni temporanee, basate esclusivamente sull'evidenza empirica: non si ricercano regole assolute, ma regole che siano efficienti per un certo periodo di tempo, destinate a essere affinate man mano che nuove evidenze alimenteranno gli algoritmi informatici.

L'attenzione alla selezione dei lavoratori è completamente assente negli approcci contemporanei. E' vero il contrario: poiché le mansioni, molto semplici, sono regolate in modo dettagliato, e sono progettate per essere svolte da persone senza competenze specifiche, il processo di selezione è quanto mai leggero e gestito con l'obiettivo di ridurre tempi e costi. Ciò implica anche che la formazione e l'addestramento dei dipendenti siano limitati al minimo indispensabile; spesso, al solo uso dell'artefatto informatico che funge da ricettacolo delle regole da applicare.

Infine, quanto all'intima e amichevole collaborazione fra dirigenti e lavoratori, al di là dei proclami di facciata, essa è nella sostanza considerata irrilevante e ridotta a premi economici o a banali interventi di cosiddetto *welfare organizzativo* (ad esempio, feste aziendali o piccoli sconti su prodotti o servizi).

Benché le mansioni operative siano eteroregolate e impositive, e quindi simili alle mansioni tayloriste, le imprese della *gig economy* non applicano principi di organizzazione del lavoro tayloristi. Siamo di fronte a un fenomeno organizzativo nuovo e dai confini non ancora definiti.

### **Le radici della questione *rider***

Quando decidiamo di acquistare un prodotto in un negozio *on-line*, oppure quando ordiniamo la spesa a domicilio, esprimiamo precise esigenze di servizio: vogliamo ricevere quanto ordinato in tempi rapidi e predefiniti, e vogliamo pagare il meno possibile. I consumatori richiedono efficienza operativa ed economica. A fronte di questi requisiti dei clienti, le imprese operano secondo criteri di massima efficienza. Nel perseguimento dell'efficienza, le scelte di organizzazione del lavoro non possono che orientarsi verso la standardizzazione delle attività e delle mansioni. In tale contesto, non appare ipotizzabile lasciare al lavoratore discrezionalità circa quando e come svolgere il proprio compito, tutto deve essere controllabile e prevedibile. Se l'impresa che gestisce le consegne a domicilio lasciasse ai lavoratori discrezionalità sulle scelte di esecuzione, finirebbe inevitabilmente per tradire le aspettative dei clienti. Allo stesso modo, l'impresa che deve inviare un prodotto al cliente, non può lasciare ai propri dipendenti la decisione su come impacchettare il prodotto e sul tempo che tale attività può richiedere: le esigenze e i vincoli della logistica delle merci non lasciano margini di scelta.

Evidentemente, le scelte di *regolazione* del lavoro generano la questione *rider*, non le scelte di regolamentazione. Anche se i *rider* fossero dipendenti a tempo indeterminato delle imprese di consegna a domicilio, il loro contesto di lavoro non cambierebbero in maniera decisiva. E le scelte di regolazione del lavoro non si prestano a essere cambiate poiché sono dipendenti dagli obiettivi

organizzativi, a loro volta dipendenti dalle esigenze del mercato (unica vera variabile indipendente). Il cambiamento della regolazione del lavoro potrebbe conseguire solamente a un cambiamento della configurazione del mercato.

### **Discussione**

Le scelte di regolazione del lavoro che riscontriamo analizzando il caso dei *rider* possono essere ricondotte nel contesto di una più ampia tendenza in atto in molte imprese. La disponibilità di grandi moli di dati e la crescente capacità computazionale dei sistemi di elaborazione permettono l'implementazione di scelte di regolazione allo stesso tempo molto vincolanti e molto flessibili. Tali metodi di regolazione del lavoro, orientati verso obiettivi di efficienza operativa ed economica, non possono essere considerati un raffinamento dei classici metodi esposti da Taylor: diversamente dal tentativo taylorista orientato alla scoperta delle leggi universali che governano i processi di lavoro, i metodi di regolazione attuali sono caratterizzati da un profondo empirismo.

La regolazione del lavoro in simili contesti richiede sempre meno l'intervento umano ed è basata su algoritmi informatici, che nel prossimo futuro evolveranno verso euristiche elaborate in modo autonomo da sistemi di intelligenza artificiale (De Laat, 2017).

Le conseguenze sono già ora ben evidenti: un crescente numero di persone che opera in mansioni prettamente esecutive, regolate in modo eteronomo. Ciò implica la traslazione di molte scelte di gestione delle persone (dalla selezione alla valutazione delle prestazioni, dalle decisioni sullo sviluppo di carriera alle scelte sul licenziamento dei dipendenti) da decisori umani verso algoritmi di sistemi informatici (Schildt, 2016).

Soltanto un difficilmente ipotizzabile cambiamento nelle scelte di configurazione del mercato potrebbe spingere le imprese a modificare questi metodi di regolazione del lavoro. In assenza di ciò, la regolamentazione stringente delle iniziative imprenditoriali (ai vari livelli: giuslavoristico, fiscale,

sanitario, *antitrust*, protezione dei dati personali, ecc.), potrebbe limitarne gli effetti negativi, ma senza risolvere il problema.

### Riferimenti bibliografici

ALTENRIED M.

2020 The platform as factory: Crowdwork and the hidden labour behind artificial intelligence, *Capital & Class*, 44, 2: 145-158.

DE LAAT P.B.

2017 Algorithmic decision-making based on machine learning from big data: Can transparency restore accountability?, *Philosophy & Technology*, 31: 525-541.

FRIEDMAN G.

2014 Workers without employers: shadow corporations and the rise of the gig economy, *Review of Keynesian Economics*, 2, 2: 171-188.

GILBRETH F.B.

1911 *Motion study: A method for increasing the efficiency of the workman*, New York: D. Van Nostrand Company.

GÜNSEL A., YAMEN M.

2020 Digital taylorism as an answer to the requirements of the new era, in Akkaya, B. (Ed.), *Agile business leadership methods for industry 4.0*: 103-119, Bingley: Emerald Publishing.

KAINE S., JOSSE RAND E.

2019 The organisation and experience of work in the gig economy, *Journal of Industrial Relations*, 61,4: 479-501.

IRANI L.

2015 The cultural work of microwork, *New Media & Society*, 17, 5: 720-739.

MALET J.-B.

2013 *En Amazonie : Infiltré dans le « meilleur des mondes »*, Paris: Fayard.

SCHILDT H.

2016 Big data and organizational design – the brave new world of algorithmic management and computer augmented transparency, *Innovation*, 19, 1: 23-30.

TAYLOR F.W.

1911/1947 *The principles of scientific management*, in Id., *Scientific management*, New York: Harper.

1912/1947 *Hearings Before Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management Under Authority of House Resolution 90, III: 1377-1508*, in Id., *Scientific Management*, New York: Harper.

## Il coordinamento sostenibile dei *rider*

Marco Zamarian, Università di Trento

### Introduzione

Molte riflessioni sul tema dei cosiddetti *rider* sono state condotte iniziando da un'analisi dei rapporti che collegano i fattorini alle imprese che si servono del loro lavoro. In particolare, proprio la forma dello scambio tra impresa e lavoratore, o "fornitore di servizi", caratterizzata da scarse o nulle tutele, da provvisorietà, da frammentazione, è stata al centro del dibattito accademico, politico e giornalistico.

Di particolare interesse è il fatto che le narrazioni proposte in letteratura sono o di natura entusiastica rispetto a questa forma di organizzazione del lavoro (si parla di rapporto *win/win* tra impresa e lavoratore) o di contrapposizione antagonista tra interessi dei lavoratori e delle imprese. Nella prima interpretazione l'accento è sulla capacità di autodeterminazione dei lavoratori; nella seconda cade sulle caratteristiche alienanti degli strumenti *software* che regolano i rapporti tra gli attori.

Da queste premesse, ci proponiamo tre obiettivi. Il primo è comprendere in che modo la triangolazione di relazioni propria della *gig economy* sia connessa con una particolare formulazione del piano strategico di queste imprese. Il secondo è mostrare come la cornice interpretativa dominante della cosiddetta *gig economy* sia perfettamente coerente con la teoria del capitale umano, di ispirazione neo-liberista, in tutti i suoi aspetti più rilevanti (Fleming, 2017). Il terzo è comprendere se sia possibile, e con quali limiti, trasformare in un senso sostenibile, dal punto di vista etico e dal punto di vista aziendale, questa modalità di organizzazione del lavoro. Per approfondire quest'ultimo punto, ci gioveremo dell'illustrazione, *in fieri* per quanto riguarda la raccolta dei dati e l'analisi, del caso di una giovane impresa italiana che opera nel settore con

modalità originali e per certi aspetti ortogonali rispetto alle grandi imprese multinazionali concorrenti.

### **La *gig economy*, il lavoro dei *rider* e il suo coordinamento**

Il lavoro dei *rider* è indubbiamente una delle modalità di lavoro caratteristiche della cosiddetta *gig economy* o “economia dei lavoretti”. Il termine *gig* sottolinea il carattere provvisorio, estemporaneo, discontinuo e non subordinato (*freelance*) del lavoro in questione (Merriam-Webster, 2021). Le imprese operanti con questa logica hanno diverse caratteristiche in comune, riguardanti prevalentemente le modalità di coordinamento delle relazioni di scambio tra i diversi attori, che possiamo semplificare nei termini seguenti (Duggan *et al.*, 2020).

La scelta strategica di tali imprese (o modello di *business*) si basa su una *piattaforma digitale*, ovvero si propone di creare valore per gli altri attori rilevanti (ad esempio i clienti e i fornitori di beni e servizi che sono scambiati, ma anche per i fattorini che trasportano questi beni) fornendo un canale che li mette in contatto. La piattaforma digitale, pertanto, fornisce servizi a una serie di attori che pagano per questi servizi.

Questa modalità fa leva su due strumenti di coordinamento, solitamente, ma non necessariamente, entrambi presenti. Il primo è un *software* che consiste in una traduzione logica dell’idea di piattaforma<sup>1</sup>. Questo è lo strumento essenziale che permette la mediazione tra gli attori che intendono scambiare (Thompson, 1967). Ricorreranno al collegamento con esso, pertanto, il cliente del bene, il fornitore del bene, ed eventualmente il fornitore di servizi accessori al bene (il fattorino, ad esempio). Il lavoro svolto grazie al *software* della

---

<sup>1</sup> In realtà il *software* che permette gli scambi non è affatto necessario. Esistono modelli di *business* di tipo “piattaforma” che implicano le stesse relazioni che abbiamo descritto e che non insistono su un *software*. Ad esempio, le grandi imprese di logistica e trasporto si avvalgono di un sistema di aste per aggiudicare a terze parti i contratti di trasporto meno vantaggiosi, mentre curano con la propria flotta i clienti migliori, ai quali assicurano precisione, puntualità e sicurezza a fronte di costi maggiori. Il legame tra la *major* e i “padroncini” è del tutto analogo a quanto avviene nel rapporto tra impresa proprietaria della piattaforma e *rider*.

piattaforma è normalmente denominato *app work*, a significare la sua indissolubilità con la piattaforma stessa.

Il secondo strumento è un algoritmo, o insieme di algoritmi, che permette di sostituire alla relazione umana tra dirigente e impiegato una serie di cicli di *feedback* studiati per costringere il comportamento degli attori. Raccoglie *feedback* dai diversi attori coinvolti e analizza i loro comportamenti; irroga premi e punizioni al fine di influenzarne i comportamenti. In sostanza, questo insieme di algoritmi svolge tutti i compiti di gestione di solito in capo a una funzione del personale.

Possiamo fare diverse osservazioni su questa modalità di coordinamento. La prima, è che la piattaforma digitale funziona, nel senso che permette uno scambio puntuale tra le parti, solo per compiti che siano stati opportunamente frammentati in porzioni molto semplici da comprendere e da eseguire, e che siano eseguibili individualmente. La possibilità di interazione con il *software* di coordinamento è molto scarsa e non è possibile, nei casi normali, chiedere o fornire ulteriori informazioni agli altri attori con cui si scambia. La seconda è che, nel caso sia impiegato un monitoraggio algoritmico, spesso il lavoratore non riconosce un senso nella relazione tra le azioni che svolge e il *feedback* che ottiene (Duggan *et al.*, 2020). La terza è che tutti gli attori che interagiscono attraverso la piattaforma sono reciprocamente responsabili delle loro azioni: i fornitori delle loro azioni di trasformazione (tempi, modi, qualità), i clienti delle azioni di accettazione nello scambio (tempi, modi, pagamenti).

### **Effetti economici e organizzativi del modello *gig***

La *gig economy* è stata a lungo considerata la perfetta traduzione delle aspirazioni a una vita lavorativa più libera e autoregolata, con una migliore possibilità di autoaffermazione individuale, una riduzione del carico di lavoro direttivo di coordinamento e di controllo, grazie a questa autoregolazione, e una sostanziale spinta a una maggiore produttività (Miller, Miller, 2012). Questa visione è pienamente coerente con una interpretazione neoliberista, e in particolare con la teoria del capitale umano sviluppata dagli anni 1960 (Becker,



1962). Il lavoratore non interessa più tanto come fornitore di lavoro (manodopera e pensiero) ma come fornitore di servizi di trasformazione. Per questo diciamo che il suo aspetto rilevante è lo *stock* di “capitale umano” che detiene (Ashford *et al.*, 2018).

Le implicazioni sono piuttosto ovvie. Riprendendo l’articolata critica di Fleming (2017), possiamo affermare che: le condizioni di lavoro diventano irrilevanti, l’importante è che la “micro-impresa” fornisca il servizio determinato dal punto di vista contrattuale. Le capacità del lavoratore (indipendente) sono a suo carico: deve sostenere i costi del proprio sviluppo personale, ed è responsabile degli effetti delle sue azioni nei confronti del cliente. Infine, i beni o i servizi accessori che gli servono per lavorare sono anch’essi di sua competenza (ad esempio deve comprarsi l’uniforme o i distintivi, se previsti). Il lavoro tenderà dunque a essere più intenso, più stressante, in generale meno orientato al benessere del lavoratore e, soprattutto, a creare meno valore per chi lo svolge, tanto che c’è chi ha coniato il termine “sub-imprenditore” per questa classe di lavoratori (Josserand, Kaine, 2019).

Accanto a queste conseguenze economiche, esistono anche conseguenze organizzative. Quello che abbiamo definito direzione mediante algoritmi comporta la riduzione del lavoro a micro-compiti, impone un monitoraggio stretto al lavoratore e collega in modo immediato la prestazione e la retribuzione (Healy *et al.*, 2017), e per questo c’è chi vede in esso la continuazione del taylorismo con altri mezzi (McGaughey, 2018). Va notato che, analogamente a quanto accade nel taylorismo tradizionale, la scomposizione del lavoro aumenta la necessità di coordinamento e di controllo, anziché diminuirla attraverso la delega. Naturalmente, la frammentazione del lavoro comporta anche la sua banalizzazione e, di conseguenza, produce fenomeni di selezione avversa sul mercato del lavoro, attirando lavoratori con minori capacità. La decrescita nella qualità media delle persone disponibili (quelle buone restano fidelizzate ai lavori buoni) è un forte disincentivo agli investimenti e implica un calo della produttività del lavoro (Autor, Dorn, 2013).

## **Esistono esempi di regolazione alternativa del lavoro dei fattorini? Il caso Alfonsino**

Il quadro sul lavoro nella *gig economy* che abbiamo tracciato è scoraggiante, non tanto per le sue implicazioni etiche, quanto perché l'organizzazione del lavoro proposta sembra disattendere le aspettative sulle quali si fonda. E' lecito chiedersi se si possano conciliare in modo sostenibile condizioni di lavoro diverse da quelle propugnate dalla visione di "capitale umano" con una realtà di "impresa-piattaforma". Tra i diversi esempi di risposta non standard al problema, ne abbiamo scelto uno per la sua particolare asimmetria rispetto ai casi più noti.

Alfonsino<sup>2</sup> è un'impresa che opera nel settore della consegna a domicilio del cibo pronto, dunque è un'impresa della *gig economy*. Nasce in un territorio, Caserta, privo di attrattive per le grandi imprese del settore. Può dunque muoversi con una logica almeno in parte diversa. Mantiene al centro del suo modo di generare profitti un'applicazione informatica che media tra chi prepara e vende cibo e chi lo vuole consumare. I profitti vengono da questa attività di mediazione. I ristoranti affiliati pagano un corrispettivo periodico per essere presenti sulla piattaforma digitale e un ulteriore pagamento *una tantum* all'ingresso. Come per le altre imprese, l'applicazione informatica regola i tempi di scambio tra fattorini, ristoranti e loro clienti. Esiste un importante margine di discrezionalità per ciascun fattorino (chiamato *driver*, anziché *rider*, dall'impresa). La turnazione, ad esempio, è collegata alle scelte dei fattorini, i quali, a differenza di quanto avviene nelle principali multinazionali del settore, si coordinano tra di loro per garantire una certa disponibilità, mentre l'impresa non orienta le scelte con premi e punizioni. L'impresa, inoltre, rifiuta l'incorporazione di regole gestionali all'interno del *software*, che dunque non ha un dispositivo di *feedback* in grado di produrre effetti automatici sui lavoratori. I

---

<sup>2</sup> Il caso è stato ricostruito sulla base di due fonti principali: un'intervista approfondita al responsabile del personale effettuata in data 26/11/2020 e il sito web aziendale <https://alfonsino.delivery/>. Dati i limiti della raccolta di dati finora effettuata, l'analisi si concentrerà sugli elementi di regolazione formale dei rapporti tra impresa e fattorini, rimandando a lavori successivi un'analisi più puntuale degli effetti della regolazione sull'effettivo scambio tra impresa e lavoratori.

rapporti tra l'impresa e le persone sono regolati con un contratto di collaborazione, con posizione assicurativa e previdenziale chiara. Il sistema di carriera e di ricompensa è meritocratico, ma in modo svincolato dal grado di soddisfazione dei clienti verso il singolo fattorino. Esso è invece connesso con una valutazione complessiva della persona, operata dalla funzione di gestione del personale.

I dirigenti dell'impresa sono convinti della possibilità di restare sul mercato grazie alle proprie scelte di posizionamento. La scelta di mercati più piccoli li ha, di fatto, resi monopolisti in alcune città di provincia; non soffrono dunque della concorrenza di prezzo delle grandi imprese. Inoltre, Alfonsino opera nella fascia alta del mercato che permette, da un lato, di attirare clienti (ristoratori) che sono disposti a riconoscere un premio, dall'altro, di arricchire la propria offerta vendendo a questi clienti piani di *marketing* dedicati, in aggiunta al servizio di base. Queste scelte rendono sostenibile il tipo di scambio proposto ai fattorini. Scambio che può diventare virtuoso, in quanto le condizioni proposte promuovono la stabilità del rapporto e un progressivo affinamento delle capacità dei singoli.

## **Conclusioni**

Questo contributo esamina alcune delle principali contraddizioni della lettura dominante alla cosiddetta *gig economy*. Le promesse di maggiore autonomia decisionale, di autodeterminazione e di riduzione dei bisogni e dei costi di coordinamento del lavoro hanno prodotto un clima favorevole allo sviluppo del particolare modello di "impresa-piattaforma" che abbiamo descritto.

In realtà, la frammentazione del lavoro in micro compiti produce meno senso e meno autonomia per il lavoratore, più necessità di monitoraggio per l'impresa e comporta svantaggi tali da produrre una selezione avversa sul mercato del lavoro. Le *gig*, pertanto, non sono più lavoretti che aiutano ad arrotondare altre fonti di reddito, ma diventano l'unica porzione di mercato del lavoro disponibile per i lavoratori più deboli secondo il capitale umano. I

tentativi di uscire da questa trappola sono interessanti per i lavoratori, ma anche per le imprese. Abbiamo proposto un esempio di impresa che si caratterizza per l'infrazione quasi sistematica dei principi standard delle imprese dominanti nel settore. Queste infrazioni, da un lato sono funzionali a una maggiore sostenibilità delle relazioni tra lavoratore e impresa, dall'altro lato sottolineano i limiti e i paradossi della *gig economy*.

### Riferimenti bibliografici

ASHFORD S.J., CAZA B.B., REID E.M.

2018 From surviving to thriving in the gig economy: A research agenda for individuals in the new world of work, *Research in Organizational Behavior*, 38: 23-41.

AUTOR D.H., DORN D.

2013 The growth of low-skill service jobs and the polarization of the US labor market, *American Economic Review*, 103, 5: 1553-1597.

BECKER G.S.

1962 Investment in human capital: A theoretical analysis, *Journal of Political Economy*, 70: 9-49.

DUGGAN J., SHERMAN U., CARBERY R., MCDONNELL A.

2020 Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM, *Human Resource Management Journal*, 30, 1: 114-132.

FLEMING P.

2017 The human capital hoax: Work, debt and insecurity in the era of Uberization, *Organization Studies*, 38, 5: 691-709.

HEALY J., NICHOLSON D., PEKAREK A.

2017 Should we take the gig economy seriously?, *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*, 27, 3: 232-248.

JOSSERAND E., KAINE S.

2019 Different directions or the same route? The varied identities of ride-share drivers, *Journal of Industrial Relations*, 61, 4: 549-573.

MCGAUGHEY E.

2018 Taylorism: When network technology meets corporate power, *Industrial Relations Journal*, 49: 459-472.

MERRIAM-WEBSTER

2021 *Gig*. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/gig>.

MILLER J.G., MILLER M.

2012 The rise of the super-temp, *Harvard Business Review*, URL: <https://hbr.org/2012/05/the-rise-of-the-supertemp/>

THOMPSON J.D.

1967 *Organizations in action*, New York: McGraw-Hill; 1988 ed. it., *L'azione organizzativa*, Torino: ISEDI.

# Il lavoro nell'epoca delle piattaforme digitali

*Giovanni Masino, Università di Ferrara*

## Introduzione

In questo testo proporremo alcune riflessioni sul tema dei *rider* utilizzando una duplice chiave di lettura. Da un lato, cercheremo di inquadrare il tema nell'ambito della cosiddetta *gig economy*, fenomeno variegato e rilevante nella discussione sul cambiamento del lavoro. D'altro lato, ne proporremo una interpretazione alla luce del classico concetto di potere/dipendenza, tipico della letteratura organizzativa. Questo non è l'unico concetto potenzialmente utile allo scopo, e molti altri potrebbero essere fruttuosamente impiegati: la lettura qui proposta non ha quindi alcuna pretesa di esaustività, ma tenta di portare un contributo interpretativo tra altri possibili.

## Un breve sguardo sulla *gig economy*

Il termine inglese *gig* indica un incarico di lavoro temporaneo, svolto da soggetti autonomi (spesso chiamati *freelancer*, assimilabili quindi a liberi professionisti), tramite contratti di breve o brevissimo termine, finalizzati a una prestazione specifica. Seguendo questo lessico, la *gig economy* connoterebbe il crescente numero di persone che fanno di prestazioni di tipo *gig* il loro modo abituale di lavorare e di assicurarsi un reddito. Non è, naturalmente, un fenomeno del tutto nuovo. La novità risiede nella diffusione rapida e nel ruolo che la tecnologia digitale svolge, grazie in particolare alla dematerializzazione, alla riduzione dei costi di comunicazione, all'arricchimento delle modalità di comunicazione a distanza e, più in generale, alle numerose e nuove opportunità di scambio e interazione mediate dalla tecnologia. Infatti, il riferimento alle cosiddette "piattaforme digitali *on-line*" è, nel linguaggio comune, strettamente connesso al termine *gig economy* (Harris, 2017).

Così inteso, il “perimetro” della *gig economy* è molto ampio. E', infatti, un mondo articolato, nel quale orientarsi non è semplice, sia per la varietà di situazioni, sia per la rapidità dei cambiamenti (Wood *et al.*, 2019). Qualsiasi ragionamento rischia di diventare rapidamente obsoleto. Pur con questa consapevolezza, è comunque utile tentare di identificare alcune situazioni *tipiche* che appaiono particolarmente diffuse o comunque interessanti, e che aiutano a comprendere meglio il fenomeno dei *rider* sia in alcune caratteristiche intrinseche, sia in relazione al contesto economico e tecnologico nel quale si colloca. A questo scopo si può accogliere la proposta di Duggan *et al.* (2020), secondo la quale vi sarebbero tre situazioni tipiche di lavoro *gig*, distinte secondo criteri che riguardano principalmente il diverso ruolo giocato dalla tecnologia. Vediamo dunque le tre situazioni di lavoro identificate da questi autori.

Da un lato abbiamo ciò che gli autori chiamano *capital platform work*, ovvero il lavoro di soggetti che, grazie alle piattaforme digitali, mettono in vendita o affittano oggetti o risorse di altro tipo (per esempio, l'affitto di immobili tramite Aribnb, oppure la vendita di oggetti decorativi tramite Etsy). In questo caso, i soggetti che utilizzano le piattaforme digitali sono descrivibili come micro-imprenditori (Vandaele, 2018) in quanto il loro lavoro è più simile ai proprietari di piccolissime imprese che a tradizionali lavoratori dipendenti.

La seconda situazione tipica è identificata nel contributo citato tramite il termine *crowdwork*. L'esempio più calzante è Fiverr, ove un numero elevatissimo di persone mette in vendita la propria capacità di svolgere un servizio o fornire un prodotto digitale, erogabili a distanza. La piattaforma digitale, in sostanza, agisce da intermediario tra domanda e offerta di lavoro, il cui risultato è, in genere, un artefatto digitale (*software*, musica, grafica o altro).

La terza situazione tipica è chiamata *app-work*, in cui imprese (quali ad esempio Just Eat e Deliveroo) gestiscono tramite apposite piattaforme digitali facilmente accessibili dal pubblico (con applicazioni: *app*) l'erogazione di servizi non svolti a distanza ma localizzati (per esempio, la consegna di cibo a domicilio) utilizzando il lavoro di lavoratori indipendenti, quali appunto i *rider*.

La distinzione tra le tre situazioni non è perfettamente nitida. Del resto, ricordiamo che si tratta di processi in rapidissima trasformazione. Tuttavia, può essere un esercizio utile cogliere la notevole eterogeneità di questi nuovi modi di fare impresa, e dunque anche di lavorare. Vediamo allora come è possibile interpretare queste diverse situazioni.

### **Tecnologia, potere e dipendenza, lavoro**

L'influenza della tecnologia sulle dinamiche di lavoro è chiaramente diversa nei tre casi sopra descritti. Nel primo caso, quello del *capital platform work*, la tecnologia offre opportunità di auto-determinazione per i cosiddetti *gig worker*. La piattaforma digitale è uno strumento che facilita l'incontro tra domanda e offerta di beni particolari (per l'acquisto o l'affitto), per esempio di carattere artistico e/o artigianale nel caso di Etsy, e che dunque permette ai micro-artigiani di promuovere i propri prodotti verso un mercato molto ampio, in modo facile ed economico. Essi si affermano dunque come pseudo-imprenditori. La regolazione organizzativa del lavoro rimane in buona parte autonoma, perché la tecnologia di fatto non "penetra" nell'organizzazione del lavoro se non in modi marginali, e dove comunque le opportunità offerte appaiono più significative. Un elemento che costituisce un baluardo agli eccessi di pervasività della piattaforma digitale è la unicità dell'offerta dei soggetti (effettiva o, talvolta, presunta ma comunque affermata dai soggetti stessi), dunque il mantenimento di un rapporto di potere / dipendenza equilibrato.

Ci si riferisce qui al concetto di potere/dipendenza proposto da Emerson (1962), poi ripreso ed esteso da Thompson (1967), secondo cui il potere esercitabile da una parte rispetto a un'altra parte può essere interpretato come il reciproco della dipendenza: quanto più un soggetto è dipendente da un altro (ad esempio, per l'importanza della risorsa ricevuta dal secondo soggetto, o per la penuria di alternative), tanto più il secondo avrà possibilità di esercitare potere e influenza sul primo.

Dunque, nella situazione di *capital platform work*, i soggetti coinvolti sembrano in grado di mantenere un rapporto di potere/dipendenza rispetto



all'impresa (alla sua piattaforma digitale) relativamente equilibrato, e questo è tanto più vero quanto più i prodotti offerti sono percepiti come unici (penuria di alternative) e/o desiderati dai potenziali clienti (importanza della risorsa ricevuta dal cliente).

Questa chiave di lettura permette di apprezzare la differenza tra questo primo caso e il secondo, che altrimenti apparirebbe, a uno sguardo superficiale, molto simile. Ci riferiamo al caso di *crowdwork*, ben rappresentato dall'esempio di Fiverr. Anche Fiverr, di fatto, è un mercato digitale: la piattaforma dell'impresa mette in contatto produttori/creatori di prodotti e servizi di varia natura (erogabili completamente a distanza, in quanto dematerializzati) e clienti che necessitano di tali servizi. Anche in questo caso la piattaforma digitale agisce come supporto tecnico a un mercato, e anche in questo caso i *gig worker* potrebbero essere assimilabili, a prima vista, a pseudo-imprenditori. Ma il fenomeno è in realtà assai diverso. Differenze rilevanti riguardano anzitutto il grado di "penetrazione" della piattaforma digitale nella regolazione del lavoro dei soggetti. La piattaforma (cioè l'impresa) impone, tramite le scelte tecnologiche che il *software* sottende, regole del gioco che riducono in modo assai significativo la libertà d'azione dei soggetti. E' imposto il prezzo base del servizio (talmente basso da svilire totalmente il lavoro svolto, e da rendere impraticabile la sostenibilità economica delle attività), sono imposte le regole di interazione tra il soggetto e il cliente, e sono imposte le modalità di promozione e comunicazione, che peraltro non premiano affatto la qualità del servizio offerto (cosa che riequilibrerebbe il rapporto di potere/dipendenza a vantaggio di chi ha maggiori competenze e capacità).

Di fatto, il lavoro è fortemente vincolato, e la modalità di generazione di reddito diventa assimilabile a un cottimo ampiamente sotto-pagato. L'autonomia e il carattere pseudo-imprenditoriale di questi lavoratori sono illusori. D'altro canto, l'impresa - Fiverr - appare in grande crescita, e il mercato finanziario sta premiando questa formula imprenditoriale: il prezzo dell'azione di Fiverr (quotata sul mercato borsistico statunitense) era di circa 23 dollari nel gennaio del 2020 e di circa 300 dollari nel febbraio 2021, più che

decuplicato in un solo anno. I “perdenti” in questo “gioco” sono evidentemente i soggetti che offrono servizi e prodotti, in particolare coloro che possono vantare elevate competenze, costretti a cimentarsi in un mercato che non premia le competenze ma, al contrario, le svaluta. Essi hanno sempre l’opzione di uscita, ed è questa, a ben vedere, l’unica scelta davvero autonoma che rimane loro: tuttavia si tratta di una opzione poco praticabile, specialmente in una economia che, con la dematerializzazione pressoché totale dei processi produttivi (si pensi, per esempio, al mercato della musica), ha fatto esplodere la pirateria e ha aperto la porta a masse di amatori portatori di modeste competenze ma in grado di proporsi sul mercato creando una spirale verso il basso per quanto riguarda il prezzo e, in generale, la capacità del mercato stesso di riconoscere il “valore intrinseco” dei prodotti offerti. L’opzione d’uscita, per i professionisti veri e propri, appare dunque per lo più una scelta di abbandono del mestiere e delle proprie competenze, dunque difficilmente accettabile e praticabile.

Un esempio è appunto il mercato musicale, in particolare della musica destinata non tanto all’ascolto quanto alla produzione di *media* di vario genere (video *web*, video per aziende, pubblicità, produzioni televisive e radiofoniche, colonne sonore per film e telefilm, radiodiffusione in catene di distribuzione al dettaglio, ecc). Envato, un vero e proprio colosso nella distribuzione di questi prodotti digitali (non solo musica, ma anche immagini grafiche e codici *software* di vario genere), agisce in questo mercato della musica cosiddetta *stock* in modo del tutto analogo a quanto descritto nel caso di Fiverr. La politica di imprese come Envato ha generato una corsa al ribasso sui prezzi, un totale svuotamento dei margini d’azione per i musicisti, uno svilimento della qualità e del valore intrinseco delle opere prodotte, e una riduzione quasi paradossale dei margini di reddito per i soggetti coinvolti: basti pensare che Envato (tramite la piattaforma digitale AudioJungle) trattiene una commissione di circa il 65% del ricavo per ogni brano venduto, a fronte di un prezzo al cliente finale di pochi dollari per brano. Envato ottiene profitti cospicui grazie alla massificazione della propria offerta, mentre ai musicisti restano briciole, pressoché

impossibilitati all'opzione di uscita a causa di un rapporto di potere/dipendenza totalmente sfavorevole non solo rispetto all'impresa ma, ancor più, rispetto a un mercato complessivo che non premia competenze artistiche elevate. Attualmente in Envato si trova in vendita oltre 1 milione e mezzo di brani musicali, e vi sono altre piattaforme digitali (per esempio Audiosparx) con cataloghi simili. E' del tutto evidente che, con questa gigantesca quantità di offerta, in cui la qualità non è in alcun modo valorizzata (né facilmente rintracciabile dal cliente, che dunque non è indotto a discriminare i prodotti in termini di qualità), la professione di musicista indipendente e professionale (o di grafico digitale, o di programmatore, ecc.) non può che essere destinata a scomparire o a essere relegata a una occupazione marginale, hobbistica, che non permette il sostentamento: queste formule imprenditoriali rendono totalmente asimmetrico il rapporto di potere/dipendenza tra chi distribuisce (la piattaforma digitale appunto) e chi crea.

Veniamo ora al terzo tipo di situazione, quella denominata *app-work*, e che chiama in causa per l'appunto i *rider*. In questa troviamo molte similitudini con la seconda situazione. Anche in questo caso, infatti, il rapporto di potere/dipendenza tra impresa (tramite la piattaforma digitale) e lavoratori è totalmente sbilanciato a favore della prima. Il contesto e le ragioni di ciò sono in parte diverse, ma l'esito è simile. La differenza sostanziale è che i lavoratori non erogano servizi digitali, a distanza, ma servizi fisici e localmente, e non richiesti direttamente dal cliente, ma coordinati centralmente dalla piattaforma. E' il caso appunto di imprese come Just Eat e Deliveroo, che utilizzano i *rider* per le consegne a domicilio. La natura *fisica* del servizio è un elemento distintivo, ma ancora più importante è l'assenza della relazione di scambio diretta tra lavoratore e cliente, che invece è presente nelle due situazioni precedentemente descritte. Mentre nei primi due casi il cliente sceglie il soggetto al quale rivolgersi, in questo caso il *rider* è totalmente opaco rispetto al cliente finale. Il cliente sceglie anzitutto la piattaforma digitale, poi sceglie il ristorante, infine sceglie il cibo, ma certamente non sceglie il *rider*. Quest'ultimo non è altro che

l'ultimo ingranaggio in un processo completamente etero-regolato, in cui il valore intrinseco del servizio (in questo caso di trasporto) visibile al cliente e offerto dal *rider* non ha alcuna rilevanza. E' un valore che si perde in grandissima parte anche nella situazione *crowdwork*, ma in tal caso è la regolazione del lavoro che di fatto lo rende irrilevante ai fini del rapporto di potere/dipendenza. Nel caso dell'*app-work*, invece, il valore del servizio non è solo irrilevante, è sostanzialmente assente. Il lavoro è totalmente svuotato di significato, completamente eteronomo. Il rapporto di potere/dipendenza tra l'impresa-piattaforma e il soggetto è totalmente sbilanciato. A ben vedere, il *rider* non è altro che l'ultima riga di un algoritmo che l'impresa, al momento, non è ancora riuscita ad automatizzare.

## Conclusioni

Il confronto tra i casi tipici sopra esaminati mette in luce gradi crescenti di pervasività della regolazione del lavoro per il tramite della tecnologia. Il caso dei *rider* è chiaramente quello più sfavorevole ai soggetti coinvolti. E' l'emblema del lato oscuro della digitalizzazione, del controllo manageriale per via algoritmica (Wood *et al.*, 2019), reso ancor più problematico dalla diffusa sensazione di comodità, di convenienza e di utilità percepita dal cliente finale. E non si tratta di una sensazione fallace: l'emergenza epidemica ha messo bene in evidenza l'importanza anche sociale, oltre che economica, di un sistema di distribuzione al dettaglio capace di raggiungere in modo esteso ed efficiente l'intera popolazione di clienti potenziali. Amazon ha aperto la strada a questa trasformazione con anni di anticipo, e ne ha raccolto i frutti anche grazie alla emergenza sanitaria. Ma questa utilità, molto visibile al pubblico, nasconde disutilità meno evidenti ma non meno importanti. Il lavoro svilito e svuotato dei *rider*, e dei loro omologhi dispersi negli interstizi della *gig economy*, ne è un esempio. La riflessione organizzativa può aiutare a svelare queste contraddizioni, anche con concetti semplici ma (proprio per questo) assai potenti, come il concetto di potere/dipendenza.

Ci si può infine chiedere quale sia la direzione futura. Appare inevitabile che l'ultima riga di codice sarà scritta, e che tutto il processo di lavoro – compresa la consegna a domicilio – sarà automatizzato. I *rider* sono un fenomeno transitorio. I veicoli a guida autonoma sono una realtà già operativa, e la consegna tramite droni è in fase di sperimentazione da parte di Walmart, la più grande catena commerciale al mondo. L'attività di trasporto nel suo complesso appare destinata all'automazione totale. Potrebbe non essere una cattiva notizia, a patto che mestieri come quello di *rider* siano sostituiti da altri che valorizzino maggiormente le capacità dell'uomo. Ma il dubbio che questo possa avvenire è giustificato: se Just It automatizzerà il trasporto, non è impensabile (al contrario, appare più che possibile) che Fiverr ed Envato automatizzino la produzione musicale, compresa la composizione, così come l'arte grafica o il *design*. Pensare che l'attività creativa dell'uomo possa restare al di fuori della portata dell'automazione, quanto meno per gli usi commerciali dei prodotti "creativi", è una mera illusione. In altre parole: la questione dei *rider*, che a prima vista potrebbe apparire marginale e temporanea, rimanda invece a uno degli interrogativi più affascinanti e importanti che ci si possa porre oggi: fino a che punto lo sviluppo tecnologico sarà compatibile con la prosperità e la felicità dell'uomo al lavoro?

### Riferimenti bibliografici

DUGGAN J., SHERMAN U., CARBERY R., MCDONNELL A.

2020 Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM, *Human Resource Management Journal*, 30, 1: 114-132.

EMERSON R.M.

1962 Power dependence relations, *American Sociological Review*, 27: 31-41.

HARRIS B.

2017 Uber, Lyft, and regulating the sharing economy, *Seattle University Law Review*, 41: 269-285.

THOMPSON J.D.

1967 *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill; 1988 ed. it., *L'azione organizzativa*: Torino: ISEDI.

VANDAELE K.

2018 Will trade unions survive in the platform economy? Emerging patterns of platform workers' collective voice and representation in Europe, *Working Paper*, European Trade Union Institute.

WOOD A. J., GRAHAM M., LEHDONVIRTA V., HJORTH I.

2019 Good gig, bad gig: Autonomy and algorithmic control in the global gig economy, *Work, Employment and Society*, 33: 56-75.