

# PLATFORM WORK E CRISI DEL LAVORO SALARIATO

GENESI, IDENTITÀ, CARATTERISTICHE  
E VARIETÀ DEL CAPITALISMO  
DI PIATTAFORMA

a cura di  
*Massimo De Minicis*  
*Francesca della Ratta-Rinaldi*

L'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP) è un ente pubblico di ricerca che si occupa di analisi, monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro, delle politiche dell'istruzione e della formazione, delle politiche sociali e, in generale, di tutte le politiche economiche che hanno effetti sul mercato del lavoro.

Nato il 1° dicembre 2016 a seguito della trasformazione dell'Isfol e vigilato dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, l'Ente ha un ruolo strategico - stabilito dal decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 150 - nel nuovo sistema di governance delle politiche sociali e del lavoro del Paese. L'Inapp fa parte del Sistema statistico nazionale (SISTAN) e collabora con le istituzioni europee. È Organismo Intermedio del Programma nazionale Giovani, donne e lavoro 2021-2027 del FSE+, delegato dall'Autorità di Gestione all'attuazione di specifiche azioni (Piano Inapp 2023-2026), ed è Agenzia nazionale del programma comunitario Erasmus+ per l'ambito istruzione e formazione professionale. È l'ente nazionale all'interno del consorzio europeo ERIC-ESS che conduce l'indagine European Social Survey.

L'attività dell'Inapp si rivolge a una vasta comunità di stakeholder: ricercatori, accademici, mondo della pratica e policymaker, organizzazioni della società civile, giornalisti, utilizzatori di dati, cittadinanza in generale.

Presidente: *Natale Forlani*

Direttore generale: *Loriano Bigi*

#### Riferimenti

CORSO D'ITALIA, 33

00198 ROMA

Tel. + 39 06854471

[www.inapp.gov.it](http://www.inapp.gov.it)

La collana Inapp Report è curata da Pierangela Ghezzo.

INAPP

**PLATFORM WORK E CRISI  
DEL LAVORO SALARIATO  
GENESI, IDENTITÀ, CARATTERISTICHE  
E VARIETÀ DEL CAPITALISMO  
DI PIATTAFORMA**

a cura di

*Massimo De Minicis*

*Francesca della Ratta-Rinaldi*



Il report presenta i risultati di un progetto di ricerca Inapp, inserito nel Piano triennale attività (PTA) 2023-2025, dal titolo *Platform work e crisi del lavoro salariato. Caratteristiche, strutture, tendenze e prospettive delle piattaforme digitali di lavoro*. Responsabile Struttura Mercato del lavoro: Manuel Marocco.

Questo testo è stato sottoposto con esito favorevole al processo di peer review interna curato dal Comitato tecnico scientifico dell'Istituto.

Testo a cura di *Massimo De Minicis e Francesca della Ratta-Rinaldi*

Autori: *Massimo De Minicis* (Introduzione, parr. 1.1, 1.2, 1.3, 1.6, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 3.3, 3.5, Conclusioni); *Francesca della Ratta-Rinaldi* (Introduzione, parr. 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, Conclusioni); *Marina De Angelis* (par. 1.4), *Massimiliano Deidda* (par. 3.4); *Silvia Donà* (parr. 1.4, 2.3), *Emiliano Mandrone* (par. 1.5); *Nicola Lettieri* (par. 2.3)

Per Università La Sapienza: *Andrea Ciarini* (par 1.1, 1.6, 2.2, 2.6), *Sara Renda* (1.4)

Testo chiuso a ottobre 2025

Pubblicato a novembre 2025

Coordinamento editoriale: *Valeria Ciocco e Paola Piras*

Editing grafico e impaginazione: *Valentina Valeriano*

Le opinioni espresse in questo lavoro impegnano la responsabilità degli autori e non necessariamente riflettono la posizione dell'Ente.

Alcuni diritti riservati [2025] [INAPP].

Quest'opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons Attribuzione – Non

Commerciale – Condividi allo stesso modo 4.0 Italia License.

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



ISSN 2533-1795

ISBN 978-88-543-0371-3

# Indice

<b>Introduzione</b>	<b>7</b>
<b>1 Origine storica, genesi, natura e caratteristiche delle Platform work</b>	<b>11</b>
1.1 Genesi e natura dell'economia di piattaforma: continuità evolutiva dal modello Lean alla logica algoritmica .....	11
1.2 Caratteristiche delle piattaforme digitali .....	14
1.3 Gestione algoritmica e forza lavoro nelle piattaforme lean.....	16
1.4 Piattaforme, nuovi rischi discriminatori della forza lavoro? .....	20
1.5 Piattaforme e crisi delle categorie tradizionali classificatorie del mercato del lavoro materiale .....	25
1.6 Snodi problematici nell'economia delle piattaforme.....	31
<b>2 Capitalismo o Capitalismi di piattaforma</b>	<b>33</b>
2.1 Modelli di business capitalistici: convergenti o diversificati? .....	33
2.2 La Teoria sulla varietà dei capitalismi.....	34
2.3 Definizione delle varietà di capitalismo di piattaforma nella interazione con i sistemi di regolazione del fenomeno.....	36
2.4 L'impatto delle dinamiche regolative delle piattaforme di food delivery e ride-hailing nelle MME (Mixed Market Economy) .....	45
2.5 Un capitalismo di piattaforma variegato.....	48
<b>3 Evidenze empiriche sul caso italiano</b>	<b>51</b>
3.1 Il quadro generale: i dati statistici sul lavoro in piattaforma in Italia .....	51
3.2 Il punto di vista dei lavoratori.....	57

3.3 I sindacalisti.....	68
3.4 Le imprese che usano le piattaforme: il caso del turismo.....	78
3.5 I responsabili delle piattaforme.....	87
<b>Conclusioni</b>	<b>95</b>
<b>Appendice: fonte dei dati</b>	<b>101</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>103</b>

## Introduzione

Il progetto Inapp ‘Platform work e crisi del lavoro salariato: caratteristiche, struttura, tendenze e prospettive delle piattaforme digitali di lavoro’ ha avuto come obiettivo principale l’analisi approfondita del lavoro mediato da piattaforme digitali, con un duplice approccio metodologico. Da un lato, è stata condotta una sistematica cognizione della letteratura scientifica internazionale sul tema, al fine di delineare il quadro teorico di riferimento. Dall’altro, la ricerca ha adottato una prospettiva empirica multistakeholder, volta a ricostruire le rappresentazioni e le pratiche di tutti gli attori coinvolti nel fenomeno:

1. le aziende erogatrici di servizi (*platform providers*), in qualità di soggetti che progettano e gestiscono l’infrastruttura digitale;
2. i lavoratori delle piattaforme (*platform workers*), analizzati sia nella loro condizione contrattuale sia nelle modalità di interazione con gli algoritmi;
3. le organizzazioni sindacali, chiamate a confrontarsi con le nuove sfide della rappresentanza in contesti lavorativi digitalizzati;
4. le imprese utilizzatrici, ovvero quelle realtà produttive che si avvalgono delle piattaforme per l’erogazione di servizi o la commercializzazione di prodotti.

Attraverso questa articolata prospettiva d’indagine, il progetto ha inteso fornire una comprensione olistica delle trasformazioni in atto nel mercato del lavoro, ponendo particolare attenzione alle dinamiche di realizzazione della prestazione lavorativa mediate da piattaforma. Le piattaforme digitali assumono interesse sia perché danno luogo a forme di lavoro “ibride”, sia perché introducono, mediante la funzione algoritmica, modalità di controllo del lavoro che si stanno sempre più estendendo ad altre realtà produttive, anche nei settori economici tradizionali (manifatturiero, servizi domestici, servizi socioassistenziali); inoltre rappresentano un’infrastruttura importante nell’affermazione del lavoro 4.0. È

proprio il ruolo dell'algoritmo a suscitare particolare interesse nel dibattito, sia per l'assenza di management umano, sia per la non decifrabilità delle dinamiche decisionali e dei trend di crescita e trasformazione. Le caratteristiche del lavoro in piattaforma, il ruolo dell'algoritmo, la natura poco decifrabile del rapporto di lavoro e l'impatto delle piattaforme stesse (contemporaneamente strutture di intermediazione e infrastrutture produttive) rappresentano, così, gli elementi di analisi del progetto.

Nella prima parte del volume viene condotta una estesa ricognizione sulla letteratura, che ha consentito di rintracciare le origini di uno specifico modello capitalistico, quello di piattaforma, come evoluzione dei modelli di produzione snella sviluppati negli anni '60 e '70 del secolo scorso, così da riconsiderare la nascita delle piattaforme digitali come una radicalizzazione di modelli organizzativi esistenti.

Una peculiarità di tali piattaforme è la loro dipendenza da una forza lavoro potenziale (Mezzadra 2021). Questo modello, spesso, si basa su soggettività socialmente fragili, come migranti nelle economie occidentali o ex lavoratori rurali nelle città cinesi, che presentano spesso un accesso limitato ai diritti di cittadinanza<sup>1</sup>. Nel secondo capitolo del rapporto, identificata la natura e le caratteristiche di tale forma capitalistica, il volume approfondirà, nel quadro teorico, l'interazione di tale modello produttivo con gli attori istituzionali e sociali dove opera, utilizzando una particolare evoluzione della teoria sulla varietà dei capitalismo espressa da Molina e Rhodes nel 2007. L'analisi della permeabilità delle piattaforme digitali ai contesti locali verterà su due settori produttivi collocati nei contesti nazionali (Italia, Spagna), studiando da un lato il grado di convergenza o divergenza rispetto all'identità originaria del capitalismo di piattaforma e, dall'altro, le modalità attraverso cui gli attori sociali condizionano in modo eterogeneo la crescita di questa dinamica produttiva "onnivora". L'interazione tra impresa piattaforma e attori istituzionali verterà unicamente sulla dimensione delle relazioni industriali tra quelle menzionate nella teoria della varietà dei capitalismo (Hall e Soskice 2001).

C'è da precisare che tale analisi nel capitalismo di piattaforma diventa più complesso. Agli attori tradizionali si aggiunge, infatti, un nuovo soggetto, l'algoritmo. Ulteriore complessità nell'analisi relazionale delle piattaforme con il sistema sociale e istituzionale dove operano è la loro 'dimensione onnivora'. La

---

<sup>1</sup> Per un approfondimento di tale dinamica si rimanda alla lettura di Ratta-Rinaldi e De Minicis (2025).

metafora dell'“onnivoratità” appare particolarmente efficace per descrivere il capitalismo di piattaforma, poiché riflette la capacità di quest'ultimo di operare trasversalmente in tutti i settori economici e sociali. Vedremo, infatti, come le piattaforme digitali non hanno limiti predefiniti in termini di settori economici e contesti nazionali in cui operare, ma possono consumare risorse, lavoro e dati da una vasta gamma di settori produttivi<sup>2</sup>. Una combinazione che sottolinea l'importanza di analizzare il fenomeno non solo in termini economici, ma anche in termini sociali, culturali e politici.

Nel terzo capitolo del rapporto, invece, saranno presentati i risultati della seconda dimensione di analisi del fenomeno delle piattaforme, vale a dire quella riferibile ai dati quantitativi e qualitativi, mediante un'attività di ricerca specifica del caso italiano che, a partire dai dati statistici disponibili nelle fonti della statistica ufficiale ha previsto la realizzazione di interviste e focus group a lavoratori, sindacalisti, responsabili delle piattaforme e aziende che utilizzano le piattaforme per commercializzare i propri prodotti. Questo materiale ha consentito di raccogliere testimonianze dirette e approfondire l'impatto della ‘piattaformizzazione’ sul mercato del lavoro e sul sistema di relazioni industriali, ricostruendo i punti di vista e le narrazioni dei diversi soggetti coinvolti.

Dal confronto tra le diverse narrazioni emergono spunti di riflessione di interesse riguardo un fenomeno che per molti (Crouch 2019) sta plasmando in forme differenziate il futuro del mercato del lavoro, mediante la tensione alla

---

<sup>2</sup> Ecco alcuni punti chiave che combinano il significato di "onnivoro" con il capitalismo di piattaforma.

- Adattabilità e universalità: come un organismo onnivoro, il capitalismo di piattaforma si adatta a diverse ‘diete’ economiche, ovvero può prosperare in settori molto diversi come trasporti, cibo, istruzione, sanità e lavoro creativo. Ciò avviene grazie alla sua natura scalabile e modulare, che gli permette di integrare tecnologie, infrastrutture e modelli di business diversi.
- Appropriazione di valore trasversale: le piattaforme digitali agiscono come onnivori economici, appropriandosi del valore generato sia nei settori tradizionali che in quelli emergenti. Attraverso la raccolta di dati, l’intermediazione e l’automazione, assorbono risorse economiche e sociali da mercati molto diversi.
- Saturazione dei mercati: l’approccio onnivoro si manifesta nella tendenza delle piattaforme a saturare i mercati, introducendo modelli di business che riorganizzano interi ecosistemi economici. Ad esempio, aziende come Amazon non si limitano alla vendita al dettaglio, ma operano in settori come il cloud computing, la logistica, e persino la produzione audiovisiva.
- Erosione delle barriere settoriali: il capitalismo di piattaforma riduce le barriere tradizionali tra settori economici, creando nuovi spazi ibridi. Ad esempio, piattaforme come Uber combinano tecnologia, trasporti e lavoro freelance, mentre piattaforme come Airbnb ridisegnano l’industria dell’ospitalità e quella immobiliare.
- Impatto culturale e sociale: come un onnivoro che influenza l’ecosistema in cui vive, il capitalismo di piattaforma modifica le relazioni sociali e lavorative, introducendo nuovi paradigmi di consumo, lavoro e condivisione. Ciò si riflette in fenomeni come il lavoro su richiesta (gig economy), la cultura dei dati e l’economia della condivisione.

‘piattaformizzazione’ generalizzata dei processi lavorativi, ampliando il così concetto di gig economy.

Dall’analisi emerge un quadro complesso che, se da un lato evidenzia le criticità sperimentate da chi svolge attività lavorative mediata da algoritmi, dall’altro rappresenta l’esigenza di un modello di lavoro che punta a garantire il massimo di flessibilità e accessibilità.

Con la diffusione delle piattaforme digitali e della gestione algoritmica del lavoro, il management algoritmico entra a far parte a pieno titolo del sistema di relazioni industriali, assumendo un ruolo attivo nei processi di organizzazione, controllo e valutazione delle prestazioni. In questo scenario inedito, il compito della regolazione e della contrattazione collettiva è quello di individuare le tutele necessarie e rendere più trasparenti i meccanismi decisionali incorporati negli algoritmi, al fine di favorire un’azione congiunta e coordinata tra tutti gli attori coinvolti. L’obiettivo è governare in modo efficace le trasformazioni del lavoro su piattaforma e garantire condizioni di lavoro eque e inclusive, in linea con quanto previsto dalla Direttiva UE 2024/2831. Per la prima volta, il sistema delle relazioni industriali non si compone soltanto di lavoratori, imprese, rappresentanze e istituzioni, ma include anche la “macchina digitale”.

# 1 Origine storica, genesi, natura e caratteristiche delle Platform work

## 1.1 Genesi e natura dell'economia di piattaforma: continuità evolutiva dal modello Lean alla logica algoritmica

Per comprendere la genesi del capitalismo di piattaforma, è necessario ricostruirne le radici nel modello produttivo Lean e nella cibernetica industriale degli anni '60 - '70, evidenziando una continuità evolutiva più che una frattura epistemologica. Il passaggio dall'incorporamento dell'"informazione operativa operaia" (Alquati 1975) nei sistemi cibernetici delle fabbriche Olivetti e Toyota all'estrazione algoritmica di dati comportamentali nelle piattaforme digitali delinea un percorso storico in cui il capitale riarticola, anziché abbandonare, le logiche estrattive del sapere collettivo (De Minicis 2024).

La prospettiva teorica adottata sulla nascita dell'economia delle piattaforme si distanzia da quella riferibile al capitalismo estrattivo di informazioni, conoscenza e relazione sociali/affettive del capitalismo cognitivo, individuato come frattura dai metodi di produzione industriali determinata dalla evoluzione tecnologica (Boutang 2011)<sup>3</sup>. Sembra piuttosto più appropriato adottare un approccio continuista ed

---

<sup>3</sup> Per Yann Moulier-Boutang (2011), il capitalismo cognitivo rappresenta una frattura rispetto al capitalismo industriale, non una sua semplice evoluzione. Al centro di questo nuovo modello vi sono la conoscenza, la cooperazione sociale, la comunicazione e la capacità creativa diffusa, che non possono essere pienamente sottomesse alla logica fordista della produzione standardizzata. Il valore si genera fuori dai luoghi tradizionali del lavoro, coinvolgendo tempo libero, relazioni e intelligenza collettiva. Nel lavoro su piattaforma si ritrova questa logica: la produzione di valore avviene attraverso l'interazione continua tra utenti, lavoratori e sistemi digitali, spesso al di fuori del tempo e dello spazio di lavoro formalizzati. Le piattaforme estraggono valore dai comportamenti, dai dati e dalla reputazione, mettendo a rendita la cooperazione spontanea e la creatività degli individui. In continuità con il capitalismo cognitivo, ma in

evolutivo del modello organizzativo industriali e della *lean production*, con il suo principio di *kaizen* (miglioramento continuo) e l'integrazione di feedback operativi nei flussi produttivi (Coriat 1991), che rappresenta il prototipo di un sistema che trasforma la conoscenza informale in protocolli tecnologici, anticipando la centralità della *datafication* nel capitalismo contemporaneo. La teoria di Steinberg 2022 in questo senso offre una chiave interpretativa decisiva: il capitalismo di piattaforma non è una rottura con il passato, ma un'evoluzione diretta del toyotismo, riadattato attraverso strumenti digitali. Così come il sistema Kanban ottimizzava la produzione just-in-time coordinando fornitori e subappaltatori, le piattaforme odierne organizzano il lavoro on-demand mediante algoritmi che fungono da "manager virtuali", orchestrando una forza lavoro precarizzata in catene di montaggio digitali (ad esempio, i rider di Uber Eats o i micro-task di Amazon Mechanical Turk). La continuità risiede nell'approccio manageriale: entrambi i modelli si basano su monitoraggio capillare, flessibilità produttiva e estrazione di dati per ridurre sprechi e massimizzare l'efficienza. La differenza è di scala e strumentazione: se il toyotismo raccoglieva dati tramite schede cartacee e mainframe aziendali, le piattaforme digitalizzano ogni interazione, trasformando utenti e lavoratori in fonti passive di data mining (Zuboff 2019). Questa linea di continuità è confermata dall'analisi storica delle pratiche organizzative. Il termine "piattaforma" stesso emerge nell'industria automobilistica degli anni '80, riferendosi a un'infrastruttura modulare (es. il telaio di un'auto) personalizzabile in base alle preferenze del cliente attraverso un flusso di dati tra concessionari, fabbriche e fornitori (Cusumano 1985; Jones e Womack 1990). La transizione alle piattaforme digitali avviene quando questa logica viene applicata non più a beni materiali, ma a servizi e relazioni: Uber riproduce il modello *just-in-time* nella mobilità, Airbnb nell'ospitalità, Amazon Mechanical Turk nel lavoro cognitivo. Le piattaforme ereditano dal toyotismo la doppia identità di intermediari e infrastrutture, creando ecosistemi multi-lato in cui la coordinazione algoritmica sostituisce il sistema Kanban, ma persegue lo stesso obiettivo: ridurre i costi di transazione e catturare valore da reti decentralizzate (Bergvall-Kåreborn e Howcroft 2013). Tuttavia, la discontinuità risiede nella natura del valore estratto. Mentre il toyotismo ottimizzava processi materiali (es. riduzione delle scorte), le piattaforme monetizzano direttamente dati relazionali e comportamentali, trasformando la socialità in merce. Come evidenzia Alquati (1975), già negli anni '60 l'operaio non

---

forme ancora più estreme, esse introducono un nuovo attore – l'algoritmo – che media, controlla e orienta i processi lavorativi. Così, il lavoro diventa ubiquo, individualizzato e governato da logiche opache, segnando una rottura nei meccanismi classici della regolazione e del conflitto industriale.

vendeva solo forza lavoro fisica, ma un flusso di informazioni operative che arricchivano il ciclo produttivo. Oggi, questa dinamica viene scalata a livello globale: gli utenti delle piattaforme, come i clienti delle auto Toyota, generano dati che alimentano algoritmi predittivi, ma a differenza del passato, tali dati diventano asset autonomi, vendibili sui mercati finanziari (Srnicek 2017). La controversia teorica tra chi vede nelle piattaforme una novità radicale (Boutang 2011) e chi ne sottolinea la continuità (Steinberg 2022) si risolve riconoscendo che il capitalismo digitale ibrida logiche estrattive preesistenti con tecnologie *disruptive*. Se il toyotismo esternalizzava la produzione a una rete di subfornitori, le piattaforme esternalizzano il rischio imprenditoriale ai lavoratori autonomi, sfruttando contratti *zero-hour* e algoritmi di *rating*. Allo stesso modo, la Lean Startup (Ries 2014) riprende il principio del *kaizen* applicandolo all'innovazione digitale, dove il fallimento iterativo ("*fail fast*") è funzionale all'ottimizzazione algoritmica. In conclusione, il capitalismo di piattaforma rappresenta una razionalizzazione estrema del paradigma Lean, potenziato da strumenti digitali che permettono di estrarre valore non solo dal lavoro, ma dalla vita stessa. Come dimostra il caso di Foxconn, che dalla produzione di smartphone passa ai veicoli elettrici integrando app di monitoraggio, la filiera globale è oggi un'unica "fabbrica digitale" in cui dati e merci circolano in simbiosi. La sfida per la teoria critica è decifrare come questa continuità evolutiva ridefinisca i rapporti di potere, spostando il confronto delle relazioni industriali dalla fabbrica all'algoritmo.

**Tabella 1.1 Corrispondenze tra modello Lean e capitalismo di piattaforma**

Modello Lean (Toyotismo)	Capitalismo di piattaforma
Sistema Kanban (feedback in tempo reale)	Algoritmi di matching (es. Uber)
Esternalizzazione a subfornitori	Gig economy e lavoratori autonomi
Ottimizzazione just-in-time	Gestione algoritmica on-demand
Informazioni operative operaie	Data mining da utenti e lavoratori
Reti di produzione decentralizzate	Ecosistemi multi-lato (API, SDK)
Personalizzazione del prodotto	Profilazione predittiva del consumo

Fonte: elaborazione Inapp su Alquati (1975), Steinberg (2022)

## 1.2 Caratteristiche delle piattaforme digitali

Una volta analizzata la genesi storica del modello piattaforma, è possibile approfondire le caratteristiche che definiscono quando un insieme di software, algoritmi e applicazioni presenti sul web può essere considerato come “capitalismo di piattaforma”. In particolare, le piattaforme digitali, al centro dell’economia contemporanea, presentano caratteristiche distintive che le differenziano dalle forme tradizionali di organizzazione economica. Come affermato da Cusumano *et al.* (2019), le piattaforme non solo forniscono infrastrutture per connettere consumatori e produttori, ma fungono anche da mediatori che modellano i mercati stessi. Secondo Langley e Leyshon (2017), le piattaforme devono essere comprese come “macchine di estrazione”, che raccolgono, analizzano e monetizzano dati per creare valore economico. In primo luogo, esse hanno la capacità di connettere due o più “lati del mercato”, favorendo l’interazione tra gruppi diversi di utenti, come consumatori e fornitori di servizi. Questa capacità di intermediazione, evidenziata da Steinberg (2022), è cruciale per comprendere il ruolo delle piattaforme nell’economia globale, dove esse facilitano transazioni altrimenti complesse o impossibili da realizzare. Un elemento centrale del modello è rappresentato dagli effetti di rete, che costituiscono il motore di crescita e generazione del valore. Secondo Srnicek (2017), gli effetti di rete possono essere diretti (o “*same-side*”), che si verificano all’interno dello stesso lato del mercato, e indiretti (o “*cross-side*”), che emergono dall’interazione tra lati differenti del mercato. Ad esempio, una maggiore presenza di fornitori su una piattaforma come Uber rende la stessa più attrattiva per i consumatori, creando un ciclo virtuoso di crescita. Questo fenomeno spiega la tendenza delle piattaforme a monopolizzare i mercati, sfruttando la loro capacità di scalare rapidamente e attrarre utenti su più fronti. Questa logica si traduce anche nella necessità di affrontare il cosiddetto “problema dell’uovo e della gallina” (*chicken-or-egg problem*), ovvero il dilemma di quale lato del mercato intermediato dalle piattaforme attrarre per primo. Tale dinamica, descritta da Cusumano *et al.* (2019), riflette la complessità dei modelli di business delle piattaforme, che richiedono una gestione strategica multilivello. Le piattaforme digitali si distinguono inoltre per gli effetti di “sovvenzionamento incrociato”. Ad esempio, come evidenziato da Steinberg (2022), Google offre servizi gratuiti, come Gmail, per attrarre utenti e genera profitti tramite pubblicità. Questo modello consente di attrarre una base ampia di utenti,

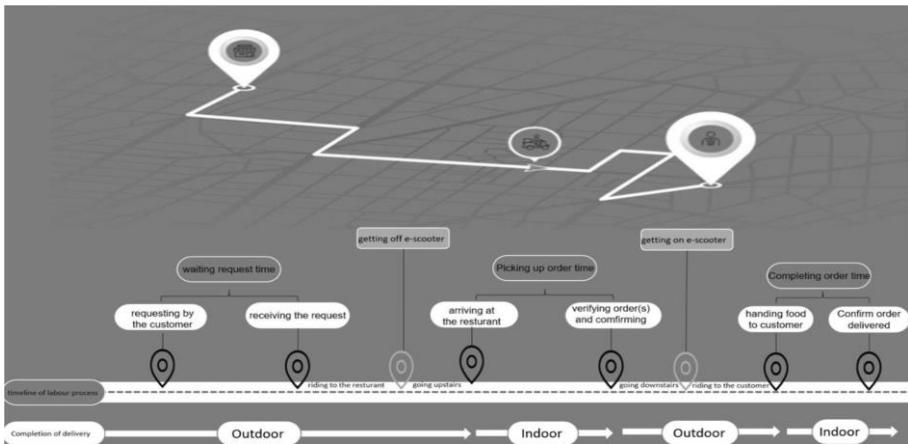
trasformandoli in consumatori e produttori di valore attraverso i dati che forniscono. Un altro aspetto chiave è l'architettura core design delle piattaforme, che, secondo Srnicek (2017), non è mai neutrale. Le piattaforme incorporano politiche esplicite che condizionano i mercati e gli utenti. Uber, ad esempio, manipola la percezione della disponibilità dei veicoli per giustificare aumenti di prezzo, mentre Airbnb regola dinamicamente le tariffe attraverso algoritmi. Nel contesto lavorativo, le piattaforme implementano sistemi di gestione algoritmica, definiti come forme di controllo digitale che coordinano, monitorano e valutano il lavoro senza supervisione diretta. Uber e altre piattaforme digitali utilizzano algoritmi per organizzare turni, assegnare compiti e incentivare comportamenti specifici attraverso premi e penalità, creando nuove forme di dipendenza per i lavoratori. Inoltre, questi sistemi di gestione algoritmica introducono una nuova forma di "*control-creep*," in cui i lavoratori sono monitorati continuamente, riducendo la loro autonomia. Un ulteriore elemento è la centralità dei dati. Come sottolineato da Zuboff (2019), le piattaforme digitali operano attraverso un sistema di "capitalismo della sorveglianza," raccogliendo enormi quantità di dati sugli utenti per prevedere e influenzare il loro comportamento. Questa dinamica conferisce alle piattaforme un potere senza precedenti, trasformandole in attori dominanti nell'economia globale. Grazie a queste caratteristiche, le piattaforme digitali esercitano un effetto planetario, includendo un ampio spettro di lavoratori, aziende e consumatori. Tuttavia, questo modello introduce nuove forme di depauperamento, come il tempo di lavoro invisibile. I lavoratori sono spesso remunerati solo per il tempo strettamente produttivo, escludendo il tempo investito per prepararsi o aspettare nuove attività. Queste dinamiche rendono le piattaforme digitali attori fondamentali nella trasformazione dell'economia globale e pertanto richiedono analisi approfondite sul loro impatto economico e sociale. Esse rappresentano non solo un'evoluzione del capitalismo contemporaneo, ma anche un nuovo paradigma organizzativo che impatta sulle relazioni industriali, il mercato del lavoro e i processi di valorizzazione economica. Queste caratteristiche, e in particolare il ruolo della gestione algoritmica, introducono una profonda trasformazione nelle modalità di organizzazione del lavoro. Ad esempio, come vedremo anche nel terzo capitolo per il caso italiano, nel contesto delle piattaforme di food delivery, il management algoritmico assume un ruolo centrale. Qui, il lavoro non è più semplicemente coordinato da manager umani, ma viene orchestrato interamente da un sistema digitale che integra principi scientifici tayloristi con logiche avanzate di sorveglianza e

ottimizzazione. La peculiarità di questo modello è che il management delle attività non è più esclusivamente nelle mani di un'unica entità centrale, ma si distribuisce tra diversi soggetti o stakeholder multipli, tra cui i rider, i consumatori, i ristoranti, i fornitori tecnologici e persino parti della governance istituzionale. Tuttavia, tutti questi attori operano all'interno di un sistema rigidamente coordinato e supervisionato dal management digitale, che utilizza algoritmi per monitorare, indirizzare e incentivare i comportamenti di ogni soggetto coinvolto. Questa configurazione rappresenta un'evoluzione significativa rispetto alle forme tradizionali di organizzazione scientifica del lavoro, evidenziando oltre all'efficienza del sistema, anche le implicazioni etiche e sociali di un modello in cui il potere decisionale è mediato da sistemi tecnologici. Come vedremo nei prossimi paragrafi, l'implementazione di questi sistemi varia notevolmente a seconda del contesto internazionale, riflettendo differenze nei mercati del lavoro, nei regimi normativi e nelle culture economiche locali.

### 1.3 Gestione algoritmica e forza lavoro nelle piattaforme lean

Il “management algoritmico” si definisce come l’insieme di strumenti tecnologici che strutturano le condizioni di lavoro e gestiscono a distanza le attività dei lavoratori. Attraverso la raccolta massiva di dati e la sorveglianza continua sui rider, tali sistemi consentono decisioni automatizzate in tempo reale (ad esempio l’assegnazione automatica di ordini e turni). Mateescu e Nguyen (2019) sottolineano come questo modello intensifichi il controllo aziendale riducendo la trasparenza nei confronti del lavoratore. In particolare, l’algoritmo spesso permette di inquadrare i rider come “lavoratori autonomi” – sollevando le piattaforme dagli obblighi welfaristici – aprendo al contempo la strada a nuove forme di bias e difficoltà di controllo dell’azienda che si definisce semplice intermediatore virtuale e non infrastruttura produttiva, anche se impersona entrambi le funzioni. La figura 1.1 esemplifica questo approccio.

**Figura 1.1 Schema del “modello organizzativo virtuale” nei servizi di food delivery, che integra lavoratori in outsourcing in un ecosistema digitale guidato dall’algoritmo**



Fonte: Huang (2023)

I rider vengono riconfigurati come forza lavoro “in outsourcing” all’interno di un network virtuale basato su app, sotto un’infrastruttura tecnologica sofisticata (Huang 2023). In questo modello, ad esempio, le piattaforme impiegano tecniche algoritmiche come un vero e proprio “monopolio dell’informazione” e sistemi di incentivi/punizioni (‘carote e bastoni’) per governare i lavoratori. Il management algoritmico agisce attraverso molteplici meccanismi integrati. Kellogg *et al.* (2020) identificano sei leve principali (i cosiddetti “6R”) con cui gli algoritmi dirigono, valutano e disciplinano il lavoro:

1. **Restringere e Raccomandare:** l’algoritmo orienta i lavoratori imponendo regole specifiche (es. tempi minimi di consegna) e suggerendo scelte ottimali di percorso o incarichi.
2. **Registrare e Valutare:** ogni attività viene tracciata (via GPS, timer, registri di consegna) e tradotta in valutazioni di performance (punteggi, ranking, badge).
3. **Sostituire e Ricompensare:** il sistema può penalizzare i rider meno produttivi (es. riducendo gli ordini assegnati o abbassando il punteggio) oppure incentivarli con bonus e priorità, modulando di fatto la continuità del loro accesso al lavoro.

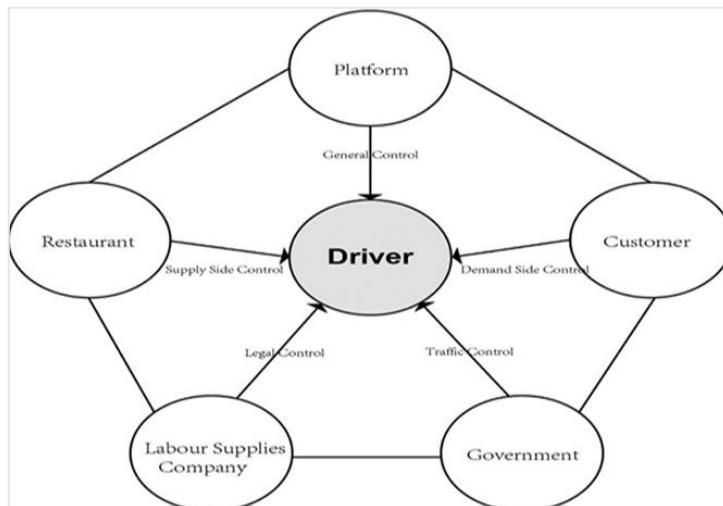
Questi meccanismi operano in sinergia per guidare il comportamento dei lavoratori senza intervento umano diretto. Attuati secondo una logica di multiple-stakeholder (figura 1.2)

**Schema 1.1** Riassume schematicamente i sei elementi di controllo algoritmico

Meccanismo (6R)	Descrizione sintetica	Esempi
	L'algoritmo impone vincoli operativi e regole ai lavoratori.	Limiti sulle aree di attività o orari disponibili.
	Suggerisce decisioni e percorsi "ottimali".	Indicazioni su quando e dove lavorare.
	Monitora e registra costantemente l'attività dei lavoratori.	Tracciamento GPS, cronologia delle consegne.
	Valuta le performance attraverso punteggi e feedback.	Recensioni dei clienti, rating delle consegne.
	Sostituisce o penalizza i lavoratori sulla base dei dati raccolti.	Blocco o sospensione dell'account per bassa performance.
	Introduce incentivi per orientare il comportamento lavorativo.	Bonus per alta produttività o disponibilità.

Fonte: ispirato a Kellogg *et al.* (2020)

**Figura 1.2** Rappresentazione della gestione algoritmica multiple stakeholder



Fonte: Huang (2023) e Srnizeck (2017)

Gli algoritmi, ad esempio, possono automatizzare compiti di pianificazione (come assegnare i turni), calibrare in tempo reale la quantità di lavoro disponibile a seconda dell'utente e impostare tempi di consegna entro limiti prefissati. Il risultato

è una forte standardizzazione dei processi di consegna. Come osservano gli studi sul delivery, gli algoritmi “stabiliscono le regole di consegna e le procedure” ed esercitano un controllo rigoroso e regolamentato sul comportamento dei rider. Questo approccio penalizza l'autonomia e l'iniziativa dei lavoratori – “perderanno l'autonomia, l'iniziativa e il senso di realizzazione” – perché ogni fase (dal ritiro all'evasione dell'ordine) è predefinita e cronometrata dal sistema. In pratica, pick-up, percorsi e consegne vengono frammentati in compiti minuziosamente schedulati, lasciando poco margine di manovra. Di conseguenza, i fattorini spesso segnalano ansia e frustrazione: il monitoraggio elettronico continuo (GPS, timer, valutazioni a distanza) li fa sentire “sottoposti a sorveglianza algoritmica” e generare senso di oppressione<sup>4</sup>. In altre parole, il lavoro standardizzato e misurato incessantemente dall'algoritmo mina il benessere e la soddisfazione dei rider, restringendo i loro spazi di controllo sul processo produttivo. Il fragile equilibrio tra apparente autonomia e controllo algoritmico è evidenziato anche in altri contesti di piattaforma. Nel caso di Uber (trasposto al food delivery come Uber Eats), Rosenblat e Stark (2016) mostrano come l'azienda promuova l'immagine di driver imprenditori indipendenti, ma in realtà la progettazione dell'app genera asimmetrie informative tali da concedere a Uber un “controllo indiretto significativo” sulle attività dei conducenti. In sostanza, i lavoratori sono formalmente liberi di accedere all'app, ma di fatto subordinati alla sua logica di efficientamento della prestazione. Alcuni autori critici (es. Woodcock 2021) mettono però in guardia dall'assumere un potere algoritmico assoluto: essi sottolineano l'importanza di contestualizzare questi strumenti all'interno dei tradizionali processi produttivi, evitando di sovrastimarne la capacità di controllo (Woodcock 2021). In sintesi, nelle piattaforme digitali di consegna l'algoritmo agisce come un gestore virtuale che riconfigura il lavoro in reti applicative e applica un modello di controllo basato su regole predefinite, misurazioni e punteggi (figura 1.1). Questo approccio genera ambienti altamente standardizzati e sorvegliati, in cui la logica del software determina gran parte delle condizioni operative, con rilevanti implicazioni per autonomia, trasparenza e diritti dei lavoratori, introducendo un attore nuovo nel sistema delle relazioni industriali, il management algoritmico. Non potendo frenare le forme di accelerazione algoritmica della produzione le relazioni industriali confrontandosi con un attore artificiale necessitano di nuovi strumenti e paradigmi di confronto

---

<sup>4</sup> Tale dinamica sarà approfondita nella parte empirica del Rapporto.

per cristallizzare in regole condivise i rapporti che si determinano nelle dinamiche organizzative della produzione piattaformizzata.

## 1.4 Piattaforme, nuovi rischi discriminatori della forza lavoro?

In questo contesto, l'utilizzo degli algoritmi da parte delle piattaforme potrebbe determinare un'accentuazione del rischio di squilibrio di potere tra lavoratori e datori di lavoro, introducendo nuove sfide etiche e pratiche per i lavoratori (De Angelis e Donà 2023). Queste problematiche non soltanto sono limitate al contesto locale: il lavoro in piattaforma con l'ausilio dell'algoritmo riproduce le disuguaglianze a livello globale, ed è necessario quindi porre in essere interventi mirati. Da uno studio pubblicato nell'ambito del progetto internazionale Fairwork (2024) emerge come nonostante le piattaforme eliminino le barriere d'ingresso al mercato del lavoro per le categorie più svantaggiate, la segregazione occupazionale basata sul genere sia ancora prevalente in questa economia. Secondo lo studio menzionato, anche su queste piattaforme i compiti assegnati alle lavoratrici sono solo sostitutivi delle faccende domestiche non retribuite, tradizionalmente svolte dalle donne, o dei lavori che spesso vengono svolti dalle donne in cambio di una scarsa retribuzione. Ad esempio, su Hassle.com (ora Helpling), una piattaforma che fornisce servizi di pulizia a domicilio nel Regno Unito, circa l'86,5% dei lavoratori sono donne. L'indagine ha rivelato che gli uomini in genere svolgono lavori ad alta remunerazione, come il trasporto persone e che solo il 19% degli autisti e il 23% degli addetti alle consegne su diverse piattaforme nei Paesi oggetto dell'indagine sono donne. La discriminazione di genere è dunque presente anche nel lavoro in piattaforma, amplificando i bias culturali e sociali e le disparità già esistenti.

Anche Galperin (2019) evidenzia come lo stereotipo di genere nelle assunzioni persista nel lavoro in piattaforma, notando come le candidate donne abbiano minori probabilità di essere assunte per lavori di tipo maschile (ad esempio, lo sviluppo di software), e maggiori probabilità di essere assunte per lavori più 'femminili' (ad esempio, la scrittura e la traduzione) rispetto a candidati maschi. Questa segregazione occupazionale, secondo lo studio, può contribuire al perpetuarsi del divario retributivo tra i sessi.

Anche le discriminazioni razziali si dimostrano persistenti nel lavoro in piattaforma, sia in riferimento al lavoratore, che, a causa di pregiudizi interiorizzati sarà valutato con prestazioni minori dai clienti, che per i fruitori stessi dei servizi. È stato infatti dimostrato come all'interno del circuito del *gig sharing* i clienti di etnie discriminate attendano più a lungo una corsa rispetto ad un cliente occidentale (Barzilay e Ben-David 2017). In India, i lavoratori delle piattaforme provenienti da contesti socioeconomici poveri subiscono discriminazioni ed esclusioni sociali. Esistono numerosi casi di discriminazioni da parte dei datori di lavoro e dei consumatori a causa di fattori sensibili come casta o genere. Il Governo indiano pur avendo adottato misure per contrastare queste discriminazioni, come ad esempio l'introduzione del codice sicurezza sociale (CSS), non ha estirpato la precarietà e la mancanza di tutele derivante dal lavoro su piattaforma (Pankaj e Jha 2024). Da una ricerca del 2024 di Ghasemaghaei e Kordzadeh (2024), che ha analizzato 122 manager utilizzatori degli algoritmi per esercitare la propria funzione di management, si è evidenziato, inoltre, come le decisioni discriminatorie, derivanti da raccomandazione algoritmica, possano non provocare sensi di colpa in chi li adotta. Di conseguenza emerge la scarsa percezione sulle discriminazioni, dovuta alla limitata consapevolezza sui risultati dei dati algoritmici. Köchling e Wehner (2020) hanno invece svolto una ricerca riguardante il reclutamento del personale tramite l'utilizzo di algoritmi: il quale pone altre discriminazioni sulle minoranze, a causa di alcune distorsioni. La loro ricerca ha anche analizzato le percezioni dei candidati, che ritengono il sistema ingiusto e non meritevole di fiducia. Emerge così la richiesta di maggiore trasparenza sul funzionamento degli algoritmi decisionali, preferendo e ritenendo più equo il reclutamento svolto in maniera tradizionale. Inoltre, un aspetto cruciale riguarda la preoccupazione crescente in materia di privacy, in quanto la profilazione dei dati, basandosi su informazioni provenienti dai social media o altre fonti, solleva il dubbio sulla protezione dei dati e sulla possibilità di venire discriminati in base a informazioni non attinenti all'ambito lavorativo. Anche Dong, Peng e Liu (2024), evidenziano come il mercato del lavoro digitale amplifichi le dinamiche discriminatorie, come il divario retributivo di genere. È emerso come le donne guadagnino l'85% di quanto guadagna un uomo su piattaforma. Si evidenzia come il divario di reddito tra uomini e donne è per il 41% causato da fattori non osservabili, suggerendo una discriminazione implicita nel lavoro in piattaforma. In uno studio sul Canada (Penner *et al.* 2025) è stato svolto un approfondimento qualitativo su un gruppo di 21 lavoratori digitali con

disabilità. I partecipanti allo studio hanno dichiarato la necessità di interventi di diversa fattispecie per migliorare le condizioni di lavoro. In particolar modo gli interventi riguarderebbero l'educazione della clientela verso le condizioni del lavoro su piattaforma che i lavoratori con disabilità affrontano, una maggiore tutela da parte del Governo come politiche di reddito minimo e un maggiore supporto da parte delle piattaforme di lavoro, come programmi di formazione, assistenza sanitaria e misure per garantire la sicurezza di lavoro. L'implementazione di questi interventi garantirebbe un ambiente più inclusivo ed equo per i lavoratori con disabilità. Nel contesto italiano, indicazioni utili per implementare politiche innovative e anche per affrontare le discriminazioni all'interno del mondo del lavoro, sia online che offline, sono presenti nell'articolo di Marenco (2024), in cui si mostra come l'integrazione di algoritmi nei processi lavorativi richieda una governance chiara e interventi in grado di bilanciare l'efficienza tecnologica, al fine di migliorare l'inclusione e il rispetto di principi di equità. Un'altra prospettiva interessante sul tema viene data da D'Ignazio e Klein (2023), che analizzano la discriminazione algoritmica da una lente femminista. Secondo loro, i dati non sono neutrali, ma riflettono pregiudizi e strutture sociali. Di conseguenza anche loro confermano come gli algoritmi possano amplificare le disuguaglianze sociali. Le autrici indicano come sia possibile mitigare il fenomeno della discriminazione algoritmica tramite il *"data feminism"*. Questi principi se applicati possono realizzare algoritmi più equi. Inoltre, indicano l'importanza di collaborare con le comunità, le quali possono aiutare a identificare e mitigare i potenziali pregiudizi. Da un punto di vista normativo, la Direttiva sul lavoro su piattaforma e il cd. 'AI Act' evidenziano che le tecnologie algoritmiche "utilizzate nel settore dell'occupazione, nella gestione dei lavoratori e nell'accesso al lavoro" sono da considerarsi ad "alto rischio", anche perché in grado di "perpetuare modelli storici di discriminazione", rendendo necessario un'integrazione della normativa europea in materia di non discriminazione con strumenti pensati in modo specifico per la discriminazione algoritmica (De Pretis 2024).

Risulta infatti indispensabile valutare se i rimedi tradizionali del diritto antidiscriminatorio siano sufficienti per tutelare le discriminazioni dettate da un algoritmo, o se è necessario prevedere 'nuove' e 'diverse' tutele. Pertanto, le discriminazioni algoritmiche presentano una maggiore rischiosità, sia sul profilo del minore utilizzo della tutela antidiscriminatoria da parte delle vittime, essendo difficile identificare la discriminazione, sia sul versante della responsabilizzazione

dell'impresa, che utilizzando tali sistemi di automazione, potrebbe ritenere che il ricorso alle tecnologie algoritmiche sia una giustificazione vera e propria. In realtà non è semplice capire se le discriminazioni algoritmiche siano discriminazioni di natura diretta, che si sostanziano in trattamenti diversi rivolti a persone poste nelle medesime condizioni sulla base di criteri vietati, o invece indiretta, che si palesa nell'applicazione di disposizioni, criteri o prassi apparentemente neutri, ma idonei nella sostanza a svantaggiare categorie protette, senza essere giustificati da una finalità legittima, perseguita con mezzi proporzionati (Barbera e Guariso 2019). Tuttavia, se si considera il fenomeno dal punto di vista del datore di lavoro che utilizza le tecnologie, sembrerebbe sostanziarsi un'ipotesi di discriminazione indiretta, poiché si impiega un criterio apparentemente neutro, l'algoritmo, che nella sostanza produce effetti discriminatori nei riguardi di una categoria protetta (Gaudio 2024). Sulla natura della discriminazione algoritmica si è pronunciata pure la giurisprudenza, mediante due provvedimenti che hanno accertato per la prima volta nel panorama europeo, la presenza di una discriminazione indiretta all'interno di due algoritmi deterministici (*rule-based*), utilizzati nell'ambito del lavoro tramite piattaforma digitale (De Pretis 2024). Il primo provvedimento proveniente dal Tribunale di Bologna ha riguardato l'algoritmo utilizzato da una delle più famose piattaforme del food delivery (Deliveroo) per la gestione del personale e dei carichi di lavoro. Secondo le organizzazioni sindacali, l'algoritmo utilizzato dalla piattaforma fino al 2 novembre 2020, era costruito in modo da discriminare in modo ingiustificato i lavoratori che si assentavano per esercitare il diritto di sciopero, dando luogo così a una discriminazione relativa alla lesione delle opinioni sindacali. Nello specifico, statuiva il giudice, nel considerare non rilevanti i motivi della mancata partecipazione alla sessione prenotata, l'algoritmo riservava “lo stesso trattamento a situazioni diverse ed è in questo che consiste tipicamente la discriminazione indiretta”. Il Tribunale ha ordinato così alla società convenuta di rimuovere gli effetti della condotta e di pagare le spese legali (Barbera 2021).

Senz'altro più recente è la sentenza del Tribunale di Palermo del 17 novembre 2023, che sempre su ricorso delle organizzazioni sindacali ex art. 28 D.Lgs. n. 150/2011 accerta la discriminazione dell'algoritmo gestionale utilizzato dalla piattaforma Glovo, prevedendo la possibilità di agire in giudizio contro “atti discriminatori di carattere collettivo” anche nell'ipotesi in cui non siano direttamente e immediatamente individuabili i lavoratori lesi (Perone 2020). Nel

caso di specie, portato al vaglio del giudice, è il sistema automatizzato utilizzato dall'impresa-piattaforma per distribuire le offerte di lavoro sulla base del punteggio reputazionale calcolato dall'algoritmo. In questo sistema algoritmico, progettato per selezionare solo i lavoratori più assidui e partecipativi, il Tribunale palermitano identifica una discriminazione indiretta in danno "dei lavoratori che per condizione personale, familiare, età o handicap, sono svantaggiati rispetto ai concorrenti", perché l'esercizio dei diritti fondamentali connessi con il fattore protetto è incompatibile con gli standard di produttività e assiduità richiesti dall'algoritmo e anche dall'impresa-piattaforma che li utilizza. Quindi nel caso di specie, la potenzialità discriminatoria del sistema algoritmico riguarda contemporaneamente più fattori protetti, quello di genitorialità, quello sindacale, per età, per disabilità e religioso per il fatto che l'appartenenza a ciascuno di tali fattori potrebbe costringere il lavoratore ad abbassare il punteggio di eccellenza e questo provocherebbe uno svantaggio che si palesa in minori possibilità di accedere alle occasioni di lavoro e pertanto in una più bassa retribuzione. Si configura quindi una discriminazione indiretta 'multipla' perché riguardante più fattori protetti e per questo è stata dichiarata illegittima dal Tribunale di Palermo nella sentenza sopra menzionata. È utile indicare che entrambe le pronunce accertano i potenziali effetti discriminatori degli algoritmi gestionali, ma non verificano l'esatto funzionamento dell'algoritmo, la cui prova non viene fornita adeguatamente ed è gravante sull'impresa piattaforma.

Se tale condizione dovesse ripetersi potrebbe costituire un problema per la tutela del lavoratore discriminato, che, anche se ha consapevolezza della discriminazione subita e l'abbia quindi impugnata in giudizio, sopporta il rischio di soccombere per la estrema difficoltà di fornire anche solo un'offerta di prova della discriminazione subita dall'algoritmo che è difficile da decifrare, prima ancora che contrastare. Inoltre, per i lavoratori delle piattaforme, oggetto dell'approfondimento in corso, che si trovano in una condizione di vulnerabilità contrattuale è difficile procedere con un ricorso al giudice per vedere accertata la discriminazione algoritmica subita. Di fronte a queste difficoltà è necessario quindi che siano previste delle tutele e rimedi adeguati.

## 1.5 Piattaforme e crisi delle categorie tradizionali classificatorie del mercato del lavoro materiale

Nella dimensione digitale, i riferimenti convenzionali perdono progressivamente efficacia e le categorie tradizionali – giuridica, sociale ed economica – risultano sempre meno adeguate a descrivere le identità e i ruoli che gli individui assumono in contesti digitalizzati. Questa perdita di efficacia non è un processo marginale o circoscritto, bensì un fenomeno strutturale che investe tanto la definizione dei concetti giuridici quanto la capacità delle statistiche ufficiali e delle categorie interpretative di cogliere i cambiamenti in corso. La trasformazione digitale, infatti, ha reso labili e permeabili confini che fino a poco tempo fa apparivano solidi e difficilmente valicabili.

Se in passato le traiettorie di vita erano scandite da passaggi relativamente netti – studente, occupato, disoccupato, pensionato – oggi si assiste a una simultaneità e a una reversibilità dei ruoli che sfuggono a qualsiasi categorizzazione stabile (Fisher *et al.* 2025). Il lavoro rappresenta forse il campo più evidente di questa metamorfosi. Sul web e nelle piattaforme digitali, a seconda di piccole variazioni di tempo e spazio, cambia lo stato dei singoli: un individuo può essere lavoratore per alcune ore, consumatore subito dopo, datore di lavoro temporaneo nel momento in cui commissiona un servizio e, ancora, produttore o fornitore di contenuti. In altre situazioni può alternare il ruolo di studente e quello di disoccupato in cerca di impiego. Tale fluidità, che la letteratura ha definito con espressioni come *fluid work arrangements* o *multi-activity workers*, incrina la capacità del diritto del lavoro e dei sistemi di welfare di fornire risposte adeguate, perché essi si fondano su categorie dicotomiche (occupato/disoccupato, dipendente/autonomo, produttore/consumatore) che non rispecchiano più la realtà. Le implicazioni sono molteplici. Dal punto di vista giuridico, le forme di protezione sociale e previdenziale rischiano di non coprire i nuovi percorsi lavorativi, caratterizzati da intermittenza, frammentazione e molteplicità di ruoli (De Stefano 2016). Dal punto di vista economico, le metriche tradizionali non riescono a cogliere con precisione l'impatto della digitalizzazione: una persona che integra il proprio reddito con attività su piattaforma, ma che formalmente risulta disoccupata o inattiva, sfugge alla registrazione statistica, producendo una distorsione nella rappresentazione della realtà (OECD 2022).

Gli indicatori socioeconomici ILO-Eurostat forzano l'individuo in uno stato prevalente (soprattutto per questioni di contabilità e comparabilità), mentre il digitale ha reso tali condizioni instabili, mobili e spesso invisibili agli strumenti di osservazione consolidati. Ne deriva che molte delle stime statistiche ufficiali potrebbero perdere progressivamente coerenza e fedeltà rispetto alla realtà che intendono rappresentare. Questo fenomeno è stato osservato non solo nei Paesi industrializzati ma anche in economie emergenti, dove la diffusione del lavoro digitale e delle piattaforme ha alterato profondamente il rapporto tra occupazione formale e informale, facendo emergere nuove forme ibride difficilmente classificabili (Li e Zhang 2023). Il rischio più grande è quello di una rapida obsolescenza del sistema di misura. Le statistiche ufficiali, basate su fonti amministrative, indagini campionarie e censimenti, rischiano a volte di non essere sufficientemente tempestive né elastiche per registrare fenomeni in continua trasformazione. La conseguenza è la produzione di indicatori evanescenti, che risultano meno affidabili per la governance pubblica.

Come hanno notato Ricciato, Wirthmann e Hahn (2020), l'era della "società *datafied*" richiede statistiche intelligenti e dinamiche, capaci di integrare big data, dati passivi e informazioni provenienti dalle piattaforme digitali per mantenere la funzione regolativa che gli indicatori hanno svolto nel corso del Novecento. La tecnologia ha inoltre reso possibile lo svolgimento simultaneo di più attività: studio e lavoro, gestione dei figli e conduzione di una micro-attività imprenditoriale, ricerca di un impiego aggiuntivo e lavoro su piattaforma. Questo intreccio di ruoli e responsabilità genera una complessità che la rappresentazione tradizionale del ciclo di vita lavorativa non è più in grado di restituire. Se già in passato le categorie statistiche e giuridiche apparivano come una semplificazione artificiosa della realtà sociale, oggi tale semplificazione diventa eccessiva e rischia di occultare la complessità e l'eterogeneità effettive. Evidenze empiriche recenti mostrano la portata di questo cambiamento. Uno studio condotto su dati impresa-lavoratore in Italia ha messo in luce come l'adozione di tecnologie digitali modifichi i flussi occupazionali: le imprese digitalizzate assumono più giovani, registrano tassi di separazione più bassi e investono di più nella formazione dei dipendenti (Cirillo *et al.* 2024). Ciò dimostra che l'impatto del digitale non è neutrale ma incide direttamente sulla composizione e la stabilità dell'occupazione, rendendo ancor più evidente l'insufficienza degli indicatori tradizionali. A ciò si aggiungono effetti indiretti sul piano della dipendenza economica. Studi recenti hanno mostrato che la dipendenza economica dai

redditi di piattaforma produce effetti contraddittori sulle esperienze lavorative: se da un lato aumenta il coinvolgimento e la disponibilità a investire nella relazione con la piattaforma, dall'altro lato riduce la crescita di professionalità e accentua la vulnerabilità dei lavoratori (Fisher *et al.* 2025). Anche in questo caso, le categorie interpretative classiche – come quelle di lavoro subordinato e autonomo – non riescono a cogliere le sfumature della nuova realtà, contribuendo a una narrazione distorta. Il punto centrale è che un governo *data-driven* non può basarsi su categorie obsolete e indicatori superati. Se i dati e le metriche non riflettono la realtà, le politiche pubbliche rischiano di essere inefficaci o addirittura controproducenti.

Per questo motivo è necessario sviluppare nuovi indicatori capaci di registrare la flessibilità, la variabilità temporale e la simultaneità dei ruoli, così come di riconoscere le forme di lavoro non standard e le attività ibride. È altresì indispensabile un adeguamento giuridico che riconosca e disciplini queste nuove configurazioni del lavoro e della vita, per evitare che intere fasce della popolazione restino prive di tutele adeguate. Infine, occorre promuovere una consapevolezza politica che tenga conto di tali trasformazioni e che sia in grado di orientare le politiche del lavoro, della formazione e del welfare in una direzione coerente con le dinamiche della società digitale. In sintesi, ci troviamo davanti a una fase di profonda ridefinizione concettuale e operativa. Le categorie tradizionali non bastano più a catturare le identità, le attività e i ruoli reali delle persone, mentre le statistiche ufficiali rischiano di perdere progressivamente affidabilità se non si aprono a nuove metodologie. Per mantenere fedeltà nelle narrazioni sociali ed economiche e garantire che la politica pubblica sia realmente efficace, è necessario innovare radicalmente gli strumenti di osservazione e di regolazione. Solo così sarà possibile affrontare la complessità della dimensione digitale senza ricadere in una visione riduzionista e obsoleta.

I dati dell'indagine IRIS 2024 di Inapp<sup>5</sup> rappresentano una chiara rappresentazione empiricamente fondata delle considerazioni teoriche

---

<sup>5</sup> La prima edizione della rilevazione IRIS, predisposta all'interno del progetto RIS (Revisione indicatori socioeconomici) ha l'obiettivo di comprendere i cambiamenti introdotti dalle transizioni tecnologiche, culturali e organizzative e di predisporre nuovi parametri e strumenti di rilevazioni. La rilevazione ha coinvolto 2.000 individui di età compresa tra 18 e 65 anni, coinvolti attraverso i canali social. Gli individui che partecipano alla rilevazione ricevono 4 moduli tematici da circa 10 minuti l'uno, che si possono compilare su diversi dispositivi. Il primo modulo tratta del mondo del lavoro e di come esso sia sempre più complesso. Il secondo si occupa dei beni e dei servizi pubblici: valore, utilizzo e soddisfazione. Il terzo

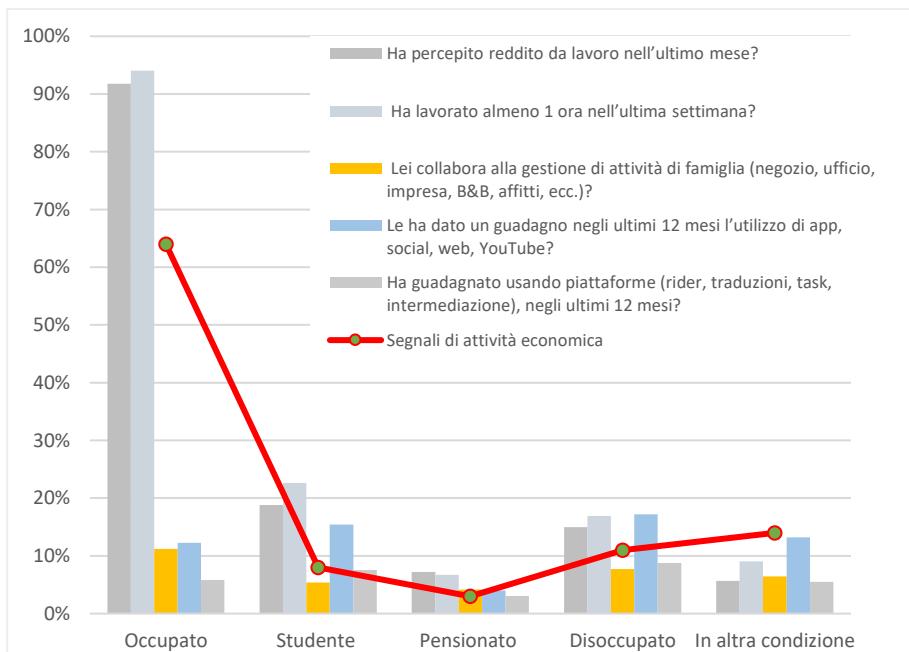
evidenziate. Nell'indagine si sono confrontate le condizioni occupazionali autodefinite dagli intervistati, la categoria socioeconomica in cui si collocano e alcuni controlli utilizzati per le riclassificazioni ufficiali (ILO, Eurostat). Ciò che emerge, limitatamente ai segni di un'attività lavorativa o di guadagno, è che molti individui che non si considerano occupati sono impegnati in attività che li riclassificherebbe nello status di occupati secondo la statistica ufficiale. In questo senso, percezione e classificazione divergono. Le ragioni delle classificazioni ufficiali, va detto, sono sacrosante: esse consentono la comparabilità di sistemi socioeconomici diversi ed eterogenei tra loro e al loro interno. Le semplificazioni e anche le sintesi erano essenziali. Eppure, il tempo passa e questo approccio riduzionista, da un lato, non è più necessario (abbiamo tutta la potenza informativa e di calcolo per gestire categorie più articolate), dall'altro, molte persone non aderiscono alle usanze e ai tratti tipici delle categorie del passato. Ad esempio, essere alla ricerca di un lavoro e aver lavorato qualche ora nella settimana non fa di un disoccupato un lavoratore. La definizione stringente è servita in un contesto differenziato, fatto di paesi, costumi e norme diversissime. Oggi forse questa convergenza non serve più, anzi a volte pare eccessiva.

Nella figura 1.3 si mostrano alcuni "segnali di attività" economica, spia di una attività lavorativa sottostante confrontati con l'autodichiarazione circa il proprio status occupazionale. Secondo la definizione adottata da Eurostat e dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO), è considerata occupata ogni persona che abbia svolto almeno un'ora di lavoro nella settimana di riferimento dell'indagine campionaria sulle forze di lavoro.

---

propone misure sociali: rischi, preferenze e conoscenze. Il quarto, infine, studia le scelte, i dilemmi, le opzioni che ci troviamo a dover gestire quotidianamente.

Figura 1.3 Stati di sovrapposizione: Segnali di attivazione (lavoro, guadagno, collaborazione), val. %



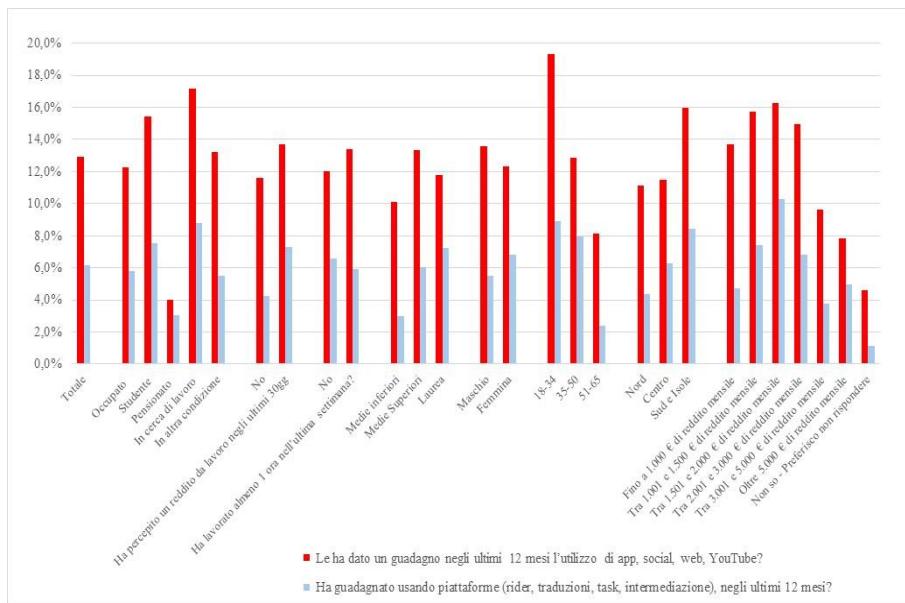
Fonte: Inapp IRIS 2024

Tuttavia, tale definizione non esaurisce la complessità delle dinamiche occupazionali contemporanee, specie alla luce delle trasformazioni indotte dal digitale. Ad esempio, ricevere regolarmente un reddito da lavoro mensile rappresenta un indicatore più stabile di autosufficienza economica e di inserimento in un'attività lavorativa continuativa, andando oltre la mera presenza lavorativa occasionale. Allo stesso modo, il fatto di aver tratto un guadagno economico da attività svolte sul web – come sui social media o tramite applicazioni digitali – nei dodici mesi precedenti rappresenta una forma di valorizzazione economica del digitale che, pur non sempre riconosciuta formalmente come ‘lavoro’, rivela l’emergere di nuove forme di produzione immateriale. Parallelamente, l’aver lavorato nell’ultimo anno per una piattaforma digitale fornisce un ulteriore indicatore dell’inserimento nel mondo del lavoro attraverso nuove modalità di relazione economica, basate sull’intermediazione algoritmica. Dall’analisi integrata di questi diversi segnali – indipendentemente dalla loro intensità o regolarità – emerge che solo il 64% di coloro che si dichiarano occupati svolge effettivamente un’attività lavorativa riconoscibile in almeno una delle forme sopra menzionate.

Altri gruppi contribuiscono in misura rilevante: l'8% tra gli studenti, l'11% tra le persone in cerca di occupazione e il 14% tra gli inattivi.

Questi risultati trovano riscontro anche nelle recenti sperimentazioni delle indagini ufficiali. In particolare, il modulo sperimentale introdotto da Eurostat nel 2022 (e che sarà riproposto nel 2026) ha ampliato il periodo di riferimento per la rilevazione del lavoro tramite piattaforme digitali da una settimana a dodici mesi. Questo cambiamento ha mostrato come, estendendo l'orizzonte temporale, diminuisca la quota di lavoratori su piattaforma che risultano occupati secondo le definizioni ufficiali. Nel caso italiano, ad esempio, solo il 76% di coloro che dichiarano di aver lavorato per una piattaforma digitale negli ultimi 12 mesi è classificato come occupato secondo i criteri tradizionali. Tale quota sale al 90% se si considera invece chi ha lavorato per una piattaforma nelle quattro settimane precedenti l'intervista (cfr. paragrafo 3.1 e Istat 2024). Osservando la figura 1.4 si ricava che il 12% delle persone hanno tratto un guadagno da attività svolte sul web e il 6% da piattaforme di lavoro. Il web ha rappresentato un'occasione di guadagno soprattutto per gli studenti e le persone in cerca di lavoro, tra chi ha lavorato nell'ultima settimana o percepito un reddito nell'ultimo mese, per i diplomati, per i giovani sotto i 34 anni, chi vive nel Mezzogiorno e chi appartiene a famiglie dalla disponibilità economica medio-bassa. Le piattaforme hanno visto un utilizzo superiore alla media tra gli studenti e le persone in cerca, tra chi ha percepito un reddito nell'ultimo mese, tra i laureati, tra i più giovani, nel Centro Sud e tra chi vive in famiglie con una disponibilità economica intermedia. In breve, non si può semplicemente trasporre il sistema analogico a livello digitale. Questo vale per i rapporti tra le persone, i rapporti con le istituzioni, il tempo libero e il lavoro. Serve un upgrade del set valoriale, della misura della partecipazione, dell'identità economica.

Figura 1.4 Stati di sovrapposizione: Segnali di attivazione (lavoro, guadagno, collaborazione), val. %



Fonte: Inapp IRIS 2024

Ovvero, è necessario prepararsi a fornire al Paese nuovi strumenti di monitoraggio e valutazione delle dimensioni socioeconomiche. In altre parole, è necessario prevenire la perdita di controllo del sistema, aumentando la capacità di tracciamento e quindi contrastando la fuga dalle regole. In una fase di transizione delle consuetudini e di radicale cambiamento tecnologico, è necessario riflettere su nuovi tipi di relazioni, su caratteristiche e proprietà diverse e aggiuntive rispetto a quelle analogiche e su nuove tecniche di misura.

## 1.6 Snodi problematici nell'economia delle piattaforme

In questo capitolo sono stati esaminati i principali sviluppi teorici sul capitalismo delle piattaforme, ricostruendone la genesi e l'evoluzione a partire dalle trasformazioni del modello produttivo toyotista fino all'emergere di forme organizzative digitali caratterizzate da una gestione algoritmica del lavoro. È emersa l'idea che non siano le tecnologie a determinare l'organizzazione della produzione, bensì le forme organizzative a modellarsi sulle potenzialità delle

tecnologie, in particolare attraverso dispositivi digitali che abilitano nuovi modelli di scalabilità e controllo. In questa prospettiva, la piattaforma *lean* si presenta come fenomeno globale ma eterogeneo, la cui forma concreta dipende dall’interazione con i contesti economici e istituzionali locali. Un’ulteriore criticità emersa riguarda la posizione dei lavoratori delle piattaforme: soggetti formalmente autonomi ma concretamente sottoposti a un controllo digitale stringente, privi di protezioni sociali adeguate e difficilmente inquadrabili nelle tradizionali classificazioni occupazionali. Questo scarto tra rappresentazione formale e realtà materiale del lavoro pone interrogativi sulla natura stessa del lavoro digitale e sulla sostenibilità del modello. Il secondo capitolo si concentra proprio su questo punto critico: analizzando la crisi delle categorie tradizionali di classificazione del lavoro e approfondendo come le piattaforme si ibridano con i sistemi economici e istituzionali locali. In particolare, si adotterà il paradigma delle economie miste di mercato (Molina e Rhodes 2007) articolazione critica della concezione teorica della varietà dei capitalismo (Hall e Soskice 2001), per comprendere come le relazioni industriali e le specificità nazionali contribuiscano a modellare il capitalismo di piattaforma, adattandolo – o resistendogli – sviluppando interazioni peculiari.

## 2 Capitalismo o Capitalismi di piattaforma

### 2.1 Modelli di business capitalistici: convergenti o diversificati?

Il fenomeno del capitalismo delle piattaforme è stato oggetto di considerevoli analisi da una moltitudine di prospettive teoriche. Tuttavia, si tende a sottovalutare la misura in cui le differenze di approccio possono essere attribuite all'influenza dei fattori contestuali locali. La letteratura esistente sul capitalismo delle piattaforme tende a sottovalutare le differenze tra i Paesi e a sopravvalutare la convergenza verso quadri normativi comuni che superano i confini nazionali, con tutte le esperienze che si conformano al modello pionieristico nordamericano (Uber, Amazon Mechanical Turk ecc.). Nell'esaminare il fenomeno del capitalismo delle piattaforme, emergono due distinte prospettive teoriche. La prima postula la convergenza dell'economia delle piattaforme verso un modello imprenditoriale uniforme. La seconda, al contrario, suggerisce la diversificazione dei modelli imprenditoriali delle piattaforme a causa dell'interazione con i quadri istituzionali. Se, infatti, è ragionevole considerare le piattaforme come entità imprenditoriali che cercano di operare su scala globale attraverso un modello di business prestabilito (Kenney e Zysman 2020), l'impatto di quadri economici disparati rimane una questione aperta, in quanto si evolvono in contesti internazionali diversi. È evidente che ci sono pressioni verso la standardizzazione dei mercati e una nuova forma di impatto sulle istituzioni che regolano il mercato del lavoro, le relazioni industriali e la protezione sociale. Tuttavia, è opportuno chiedersi se le risposte dei contesti nazionali siano uniformi. I vincoli che permangono hanno il potenziale di esercitare un'influenza sugli aspetti fondamentali dell'economia delle piattaforme, tra cui la natura delle relazioni con i lavoratori, le forme di finanziamento impiegate, la governance

dell'impresa, le relazioni con i sindacati e le organizzazioni istituzionali. È quindi indispensabile esaminare se esistono specificità nazionali all'interno del capitalismo delle piattaforme. A questo proposito, un importante filone di letteratura riguarda gli studi sulla varietà dei capitalismi (Hall e Soskice 2001), nonché l'articolazione di questo approccio (Molina e Rhodes 2007) con riferimento alle economie mediterranee. Di seguito saranno esaminate le caratteristiche di questa interpretazione in due scenari capitalistici appartenenti alle economie miste di mercato, per determinare se l'impresa piattaforma presenta i processi di condizionamento delineati dalla teoria della VoC nella sua relazione con il contesto dove opera. Verranno esaminati due settori del capitalismo di piattaforma in Italia e Spagna. L'analisi si concentrerà sull'impatto delle piattaforme di food delivery e di *ride-hailing* (trasporto di persone con autisti).

## 2.2 La Teoria sulla varietà dei capitalismi

Nel dibattito sui modelli di capitalismo, il riferimento fondante è lo studio di Hall e Soskice (2001), secondo cui le imprese, attraverso scelte micro-situate e interazioni con l'ambiente esterno, costituiscono l'elemento centrale per spiegare le diverse performance economiche nazionali. Cinque sono le aree istituzionali in cui si sviluppano le relazioni strategiche: relazioni industriali, istruzione e formazione professionale, governance aziendale, relazioni interaziendali e coordinamento con i lavoratori. L'impresa è quindi concepita come un'entità relazionale, operante in contesti nazionali dove la regolazione istituzionale è fortemente intrecciata con il modello di capitalismo. L'approccio VoC (Varieties of Capitalism) si concentra sull'offerta di lavoro e sulle scelte delle imprese, assumendo la globalizzazione come una pressione costante, e attribuendo agli assetti istituzionali il compito di determinare i vantaggi o svantaggi competitivi. Un concetto chiave è quello di "complementarità istituzionale": due istituzioni si rafforzano reciprocamente se l'efficacia di una aumenta il rendimento dell'altra. Ciò porta alla riproduzione dei meccanismi di coordinamento attraverso le varie sfere istituzionali. All'interno di questa teoria, emergono due modelli principali: le economie di mercato coordinate (CME) e le economie di mercato liberali (LME). Le CME, tipiche dei Paesi dell'Europa continentale e nordica, sono caratterizzate da un'elevata cooperazione tra attori

economici, istituzioni pubbliche forti e meccanismi partecipativi. Le relazioni industriali sono orientate alla collaborazione, favorite da sindacati e associazioni imprenditoriali solidi, che facilitano la diffusione di informazioni e la partecipazione alla governance aziendale. Il sistema tedesco di codeterminazione è emblematico: impone vincoli ai datori di lavoro, obbligandoli a coinvolgere i lavoratori nei processi decisionali, con l'effetto di stabilizzare relazioni cooperative e promuovere una competitività fondata su qualità e valore aggiunto. I vincoli "benefici" si estendono a istituzioni come il salario minimo o il riconoscimento sindacale, che incentivano investimenti nella formazione e il coinvolgimento dei lavoratori. Anche nel settore finanziario prevale un modello di lungo periodo, con un forte ruolo del sistema bancario e una fitta interconnessione tra banche e grandi imprese. Nel modello LME, prevalente nel mondo anglosassone, il mercato è l'arena dominante per la regolazione economica. Lo Stato ha un ruolo marginale, le imprese operano con pochi vincoli istituzionali e i rapporti con l'ambiente esterno sono intermediati da dinamiche concorrenziali. La finanza è orientata al breve termine, con capitali provenienti principalmente dai mercati finanziari. Le imprese persegono l'interesse degli azionisti, con un'elevata libertà nella gestione del personale. La formazione è affidata alle imprese stesse, in funzione delle esigenze contingenti del mercato. In assenza di vincoli cooperativi o di un riconoscimento istituzionale dei sindacati, l'innovazione è trainata dalla competizione e si sviluppa secondo i principi della "distruzione creatrice" schumpeteriana. Il risultato è un'elevata dinamicità accompagnata da forti disuguaglianze e una limitata protezione del lavoro. La crescita è veloce ma instabile, e i processi di innovazione tendono a spostarsi rapidamente tra settori. Hall e Soskice non propongono una gerarchia tra i due modelli, entrambi generano vantaggi competitivi in relazione agli orientamenti strategici e alla collocazione delle imprese nel mercato globale. Tuttavia, questa teoria è stata oggetto di critiche. Alcuni autori, come Crouch (2005), Amable (2003), Molina e Rhodes (2007), contrastano l'approccio dicotomico e la sua natura statica. In particolare, segnalano l'esistenza di modelli "ibridi" o "misti", non ascrivibili né al paradigma CME né a quello LME. Una proposta rilevante in questa direzione è quella di Hancké, Rhodes e Thatcher (2007), che rivalutano il ruolo attivo dello Stato non solo come facilitatore ma come regista dell'economia. Molina e Rhodes propongono la categoria delle Mixed Market Economies (MME), che include Paesi come Italia, Spagna e Francia. Questi sistemi non sono né semplici varianti delle CME né anomalie isolate, ma rappresentano

un terzo tipo con proprie logiche istituzionali. Le MME si distinguono per l'elevato interventismo statale, presente sia in chiave compensativa (Italia e Spagna) sia in modalità più diretta (Francia). Un elemento centrale è la struttura produttiva basata su reti di piccole e medie imprese, che non seguono il modello dei grandi conglomerati ma riescono comunque a sfruttare il contesto istituzionale. Le MME sono caratterizzate da mercati del lavoro duali, welfare frammentati e forti differenze regionali, che plasmano un capitalismo ibrido, capace di trarre vantaggi sia dal coordinamento istituzionale che dalla flessibilità del mercato. Queste economie sfidano la rigidità del modello VoC originario.

## 2.3 Definizione delle varietà di capitalismo di piattaforma nella interazione con i sistemi di regolazione del fenomeno

Il dibattito sull'economia delle piattaforme digitali tende a considerarle come entità eccezionali e innovative, capaci di ridefinire il capitalismo. Un approccio prevalente (Schüßler *et al.* 2021) suggerisce che tali piattaforme, sfruttando gli effetti di rete, creano monopoli, acquisendo potere politico e aggirando le normative tradizionali. Grazie al capitale di rischio, queste piattaforme diffondono modelli di business standardizzati, minando la concorrenza e trasformando le economie. Tale visione, radicata negli studi sulle aziende pionieristiche digitali (Kenney e Zysman 2020), ha concentrato l'analisi su esempi come Uber e Deliveroo, enfatizzando l'uso del lavoro autonomo per fornire servizi localizzati. Tuttavia, questo approccio rischia di distorcere la comprensione delle piattaforme, ignorando la varietà dei contesti economici nei quali agiscono. La sociologia economica, infatti, propone una visione più complessa dei mercati, visti come un insieme di relazioni dinamiche tra imprese e attori sociali (Ametowobla e Kirchner 2023). Studi comparativi evidenziano l'esistenza di modelli alternativi di piattaforme, che impiegano i lavoratori in maniera differente al modello pioneristico precedentemente individuato. Inoltre, le piattaforme si adattano ai sistemi normativi e politici locali, suggerendo che la diversità dei modelli di piattaforma possa essere influenzata dalle differenze istituzionali nazionali (Rahman e Thelen 2019). La ricerca evidenzia, quindi, la necessità di una maggiore esplorazione empirica per capire se queste differenze siano superficiali o rappresentino cambiamenti sostanziali del modello originario di piattaforma. In questo quadro, l'analisi si concentrerà su l'Italia e la Spagna,

dove il capitalismo delle piattaforme si confronta con forme di economia di mercato definite nella teoria della varietà dei capitalismi Miste (anche se per una analisi omnicomprensiva verranno analizzati anche alcune economie di mercato coordinate e liberali<sup>6</sup>. La teoria delle MME (Mixed Market Economy), ci offre un quadro utile per comprendere come le piattaforme interagiscono con i contesti locali su diverse dimensioni. La dimensione relazionale tra impresa piattaforma e attori sociali considerata sarà quella regolativa. Per questo nel proseguo del paragrafo analizzeremo le diverse forme regolatorie applicate alle piattaforme nei contesti delle economie miste di mercato, anche allargando l'analisi alle economie liberali e alle economie coordinate di mercato in una ottica comparativa. In prim'ordine il Parlamento europeo nel gennaio 2017 opera un riferimento esplicito alle piattaforme di lavoro e ai diritti che devono essere garantiti ai lavoratori impegnati in forme di occupazione non standard e che oggi prosegue con la Direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio relativa al miglioramento delle condizioni di lavoro mediante piattaforme digitali<sup>7</sup>. Un impatto sicuramente decisivo per la regolazione del lavoro tramite piattaforme digitali per i Paesi membri sarà dato quindi dalla stessa Direttiva, di cui nel proseguo verranno descritti i punti salienti. Il 14 ottobre 2024, il Consiglio dell'Unione europea ha adottato il testo della Direttiva in questione, proposta dalla Commissione europea il 9 dicembre 2021<sup>8</sup> e da quel momento materia di discussione in seno alle diverse istituzioni dell'Unione europea. Nella riunione del 12 giugno 2023 i Ministri del lavoro degli Stati membri sono stati concordi con l'approccio generale del Consiglio e i diversi negoziati con il Parlamento europeo sono iniziati l'11 luglio 2023 e sono terminati con un Accordo avuto l'8 febbraio 2024. La conclusione del percorso euro-unitario porterà i legislatori degli Stati membri a gestire il recepimento della Direttiva all'interno della propria legislazione nazionale, entro due anni dall'entrata in vigore della stessa. Lo scopo della Direttiva è quello di migliorare le condizioni di lavoro degli oltre 28 milioni di persone in Europa che lavorano tramite piattaforme. Per raggiungere questo obiettivo, la Direttiva vuole rendere più trasparente l'uso degli algoritmi nella gestione delle risorse umane. Inoltre, la Direttiva contiene diversi articoli che hanno lo scopo di indicare correttamente la qualificazione del rapporto di lavoro. In particolare, secondo la Direttiva, gli Stati membri dovranno stabilire nei loro

---

<sup>6</sup> Tale analisi si concentrerà unicamente sulle forme regolative del fenomeno.

<sup>7</sup> Direttiva (UE) 2024/2831 del Parlamento europeo e del Consiglio del 23 ottobre 2024 *relativa al miglioramento delle condizioni di lavoro nel lavoro mediante piattaforme digitali* [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=OJ:L\\_202402831](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202402831).

<sup>8</sup> Per l'analisi sulla Proposta di Direttiva relativa al lavoro su piattaforma si veda Porcheddu (2022).

ordinamenti giuridici una “presunzione legale” di subordinazione, che si perfezionerà quando saranno accertate determinate caratteristiche del rapporto di lavoro su piattaforma che indicano la sottoposizione del lavoratore ai classici poteri datoriali di controllo e direzione. Nello specifico l'art. 5 della Direttiva disciplina che non è necessario che si verifichino entrambi i poteri, ma è sufficiente che vi sia un potere di controllo perché si realizzi la presunzione di subordinazione. Ciò realizza un'inversione dell'onere della prova, secondo cui sarà la piattaforma a dover dimostrare che il lavoratore è autonomo. La Direttiva ha come obiettivo anche imporre alle piattaforme la trasparenza nell'uso degli algoritmi che hanno un impatto sull'organizzazione del lavoro e sulle condizioni contrattuali dei lavoratori. Gli stessi e i loro rappresentanti sindacali hanno infatti il diritto di avere informazioni dettagliate su come verranno raccolti e trattati i dati, sulle categorie di decisioni introdotte dai sistemi decisionali automatizzati e sui principali parametri utilizzati dagli algoritmi. La piattaforma deve anche fornire queste informazioni tutte le volte che il sistema algoritmico venga modificato, o quando i rappresentanti dei lavoratori lo richiedano. La Direttiva è chiara poi sulla necessità di un controllo umano per le decisioni fondamentali, che incidano sul rapporto di lavoro, come il licenziamento o la sospensione, di cui non possono essere titolari esclusivi gli algoritmi. È necessario, pertanto, che sia sempre previsto l'intervento di una persona fisica su tali decisioni. Viene quindi ribadita la rilevanza della trasparenza e correttezza, soprattutto per delle decisioni così incisive sul rapporto di lavoro. La Direttiva disciplina l'importanza della contrattazione collettiva nell'ambito delle piattaforme digitali. I sindacati devono venire coinvolti nella determinazione dei parametri che regolano l'algoritmo, assicurando che durante l'intero processo siano tutelati i diritti dei lavoratori. Nello specifico poi nelle aziende con più di 250 dipendenti i sindacati devono avvalersi di un esperto tecnico, in capo alla piattaforma, per favorire la comprensione del funzionamento degli algoritmi e assicurare che gli stessi rispettino i diritti dei lavoratori. L'articolo 19 della Direttiva garantisce infatti il diritto per i sindacati di iniziare procedimenti giudiziari o amministrativi per garantire i diritti previsti dalla Direttiva, in linea con le prassi e il diritto nazionale. Ciò vuol dire che i sindacati o altri soggetti che rappresentano gli interessi dei lavoratori su piattaforme, possono agire in giudizio per assicurare che la Direttiva e anche le leggi nazionali di recepimento siano applicate. L'obiettivo della Direttiva è quindi quello di migliorare le condizioni di lavoro e la protezione dei dati personali nel lavoro mediante piattaforme digitali, questo secondo obiettivo concerne lavoratori autonomi e subordinati. In questo contesto, la Direttiva si pone quindi alcuni obiettivi specifici, quali quelli di inserire misure in grado di favorire la giusta qualificazione della situazione occupazionale delle persone,

favorire la trasparenza, l'equità, la sorveglianza umana, la sicurezza e la responsabilità nella “gestione algoritmica” del lavoro; migliorare la trasparenza, anche quando le piattaforme operino in più Stati membri o a livello transnazionale (Smorto e Donini 2024). Per quanto recente, il fenomeno delle piattaforme digitali per il lavoro ha già avuto un impatto significativo sul piano regolativo a livello nazionale quanto europeo. Di seguito una breve rassegna di un quadro normativo che, pur essendo in continua evoluzione, presenta già profili di interesse.

Per quanto concerne il nostro Paese, la parte più consistente delle disposizioni in materia di piattaforme digitali per il lavoro e gig economy è sicuramente rappresentata da disposizioni relative al food delivery. Tra i diversi provvedimenti meritevoli di attenzione, merita in particolar modo di essere presa in esame la legge 128/2019 in materia di ciclofattorini. All’interno dell’ampio articolato approvato con L. n. 128/2019 alcune disposizioni interessano il segmento di lavoro digitale *offline* che, dentro e fuori i confini nazionali ha innescato un vivace dibattito teorico-istituzionale ed il non infrequente ricorso all’azione giudiziale<sup>9</sup>. Orientata a dettare norme nel settore del delivery via app, la legge introduce un doppio canale regolativo: da una parte, dispone tutele specifiche in favore dei rider autonomi; dall’altra, stabilisce un ampliamento dell’applicazione della disciplina del lavoro subordinato, grazie ad un allargamento della nozione di etero-organizzazione (Donà e Marocco 2019). Le tutele minime previste in favore dei rider autonomi sono: la forma scritta del contratto e il divieto di retribuzione a cottimo. I contratti collettivi possono definire criteri di determinazione del compenso che tengano conto delle modalità di svolgimento della prestazione e dell’organizzazione del committente. In difetto della stipula dei contratti collettivi, i lavoratori non possono essere retribuiti in base alle consegne effettuate e ai medesimi lavoratori deve essere garantito un compenso minimo orario parametrato ai minimi tabellari stabiliti da contratti collettivi nazionali di settori affini o equivalenti sottoscritti dalle organizzazioni sindacali e datoriali comparativamente più rappresentative a livello nazionale; deve essere garantita un’indennità non inferiore al 10% per il lavoro svolto di notte, durante le festività o in condizioni metereologiche sfavorevoli, determinata dai contratti collettivi, o in mancanza, con decreto del Ministro del Lavoro e delle politiche sociali (Vitaletti 2020). La legge non riconosce, tuttavia, l’accesso ai diritti sindacali dei lavoratori autonomi che effettuano il delivery tramite piattaforma. Allo stesso modo, da

---

<sup>9</sup> Si veda in tal senso Daugareilh *et al.* (2019), Barbieri (2019), Maio (2019), De Simone (2019), De Luca Tamajo (2019), Tullini (2019), Carinci (2019), Ichino (2018), Tullini (2018), Del Conte e Razzolini (2018), Carabelli e Fassina (2020).

costruire è poi l'intervento – suggerito dall'Europa – sul management algoritmico. Si interviene limitatamente alle questioni discriminatorie – quindi l'intervento legale è solo attento al post, quando la discriminazione si è prodotta – con l'art. 47 quinques. Peraltro, non vengono individuati nuovi e adeguati strumenti ma, genericamente, si estendono ai lavoratori autonomi delle piattaforme quelli esistenti in materia di discriminazione dei lavoratori dipendenti. Al fine di assicurare il monitoraggio e la valutazione indipendente delle disposizioni del presente capo, è inoltre istituito, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, presso il Ministero del Lavoro e delle politiche sociali un Osservatorio permanente, presieduto dal Ministro o da un suo delegato e composto da rappresentanti dei datori di lavoro e dei lavoratori di cui al comma 1 dell'articolo 47-bis, designati dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative a livello nazionale. L'osservatorio verifica, sulla base dei dati forniti dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali, dall'Inps e dall'Inail, gli effetti delle disposizioni del presente capo e può proporre eventuali revisioni in base all'evoluzione del mercato del lavoro e della dinamica sociale. Tra le ulteriori previsioni, particolarmente interessante è il divieto del blocco dell'account: l'esclusione dalla piattaforma e le riduzioni delle occasioni di lavoro ascrivibili alla mancata accettazione della prestazione sono infatti vietate. Si tratta di lavoratori autonomi e non vi è l'obbligatorietà di accettare la prestazione ai sensi dell'art. 2094 c.c. Altro elemento interessante è la previsione in favore dei riders autonomi di copertura assicurativa obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali che si combina con le tutele in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Si verifica un problema sulla gestione pensionistica di questi lavoratori digitali e di innalzare il livello delle prestazioni. Il panorama regolativo delle piattaforme digitali per il lavoro è quindi una tessitura complessa di normative nazionali e sentenze giurisprudenziali in tutta Europa, sempre più influenzata dalla Direttiva sul miglioramento del lavoro tramite piattaforme. In Francia, una economia mista di mercato, la regolamentazione del lavoro nelle piattaforme digitali ha visto significativi sforzi legislativi e giurisprudenziali, mirati a bilanciare il quadro legale tradizionale con le caratteristiche innovative del lavoro piattaformizzato. Il quadro legislativo francese ha avviato misure per regolare i diritti dei lavoratori delle piattaforme. Queste iniziative si concentrano sul concedere diritti individuali e collettivi ai lavoratori autonomi delle piattaforme, aumentare la trasparenza nel lavoro delle piattaforme e combattere la frode sociale, oltre a fornire diritti come la possibilità di rifiutare incarichi e disconnettersi senza penalità. Tuttavia, vi è consenso tra gli stakeholder, che queste misure non affrontano completamente l'applicazione delle norme sulla Sicurezza e Salute Occupazionale (OSH). Sul piano legislativo,

un disegno di legge presentato al Senato francese l’11 settembre 2019, ma non approvato il 4 giugno 2020, mirava a creare uno status lavorativo separato per i lavoratori delle piattaforme. Il disegno di legge cercava di offrire a questi lavoratori protezioni simili a quelle dei dipendenti tradizionali, così come previsto dal Codice del Lavoro francese, come la retribuzione garantita e il diritto di negoziazione collettiva, preservando al contempo la loro autonomia, in una forma di ibridazione contrattuale. Sul fronte giurisprudenziale, la Corte di Cassazione francese ha affrontato lo status di lavoro degli indipendenti sulle piattaforme digitali. In una sentenza del 2018, la Corte ha trattato il caso di un corriere indipendente per la piattaforma Take Eat Easy. La Corte ha stabilito che, secondo la giurisprudenza consolidata, un contratto di lavoro è caratterizzato da lavoro svolto in una relazione subordinata. Ha affermato che spetta ai giudici di merito determinare l’esistenza di tale relazione in base ad elementi fattuali e probatori. In questo caso, la capacità della piattaforma di geolocalizzare i corrieri in tempo reale e di imporre sanzioni suggeriva un livello di controllo che potrebbe indicare una relazione di lavoro. Questa sentenza non ha concluso il dibattito, ma ha evidenziato la necessità di adattare potenzialmente i criteri per il riconoscimento delle relazioni di lavoro alla luce delle nuove relazioni professionali promosse dalle piattaforme digitali. Queste fonti riflettono il panorama complesso ed in evoluzione della regolamentazione del lavoro nelle piattaforme digitali in Francia<sup>10</sup>. Anche in Germania, una economia coordinata di mercato, il dibattito sulla regolazione del lavoro nelle piattaforme digitali ha ricevuto particolare attenzione, soprattutto alla luce di recenti sviluppi giurisprudenziali e legislativi. Dal punto di vista giurisprudenziale, la Corte Federale del Lavoro tedesca ha stabilito, a fine 2023, che un *crowdworker* era effettivamente un dipendente, nonostante la piattaforma sostenesse il contrario. In un caso significativo, il tribunale ha riconosciuto un *crowdworker* come dipendente sulla base di un sistema di incentivi che ha creato un modello di controllo indiretto, nel quale il *crowdworker* non era libero di organizzare la sua attività in termini di luogo, tempo e contenuto della prestazione. Anche se non era obbligato ad accettare ordini, il sistema di valutazione della piattaforma, attraverso la sua struttura di ‘gamification’, determinava in modo significativo il suo accesso agli ordini e quindi aveva un impatto sul suo salario orario. Il tribunale ha concluso che era stata creata una dipendenza personale e, di conseguenza, un rapporto di lavoro. A livello legislativo, le preoccupazioni

---

<sup>10</sup> Per un approfondimento consulta EU-OSHA (n.d.). Lezioni dal quadro legislativo francese sul lavoro nelle piattaforme digitali. Sicurezza e salute sul lavoro cfr. <https://osha.europa.eu>.

riguardanti le posizioni dominanti del mercato, la diffusione di contenuti ‘infiammatori’ e la disinformazione, e l’uso opaco dei dati hanno spinto i legislatori ad agire. La Germania ha assunto un ruolo chiave nel dibattito politico sulle regole per le piattaforme digitali, adottando leggi sulla moderazione dei contenuti (come il “Netzwerkdurchsetzungsgesetz”, abbreviato NetzDG) e sulla regolazione dei media (come il “Medienstaatsvertrag”, abbreviato MStV). L’Unione europea ha concordato sul Digital Services Act (DSA), che rivede significativamente le regole delle piattaforme in Europa, offrendo l’opportunità di creare obblighi di trasparenza e responsabilità a livello dell’UE per le piattaforme digitali. Il Ministero Federale del Lavoro e degli Affari Sociali tedesco ha presentato un documento di riferimento importante. Secondo questo documento, i lavoratori delle piattaforme che sono economicamente dipendenti dai loro clienti, integrati nel processo operativo e vincolati da istruzioni devono essere riconosciuti come dipendenti. In sostanza, tutti i lavoratori delle piattaforme devono essere in grado di chiarire il loro status lavorativo. Per superare l’asimmetria delle informazioni, è necessario un cambiamento nell’onere della prova: piuttosto che chiedere ai lavoratori di dimostrare il loro rapporto di lavoro (dipendente), i legislatori dovrebbero obbligare le piattaforme a fornire la prova contraria. Questi sviluppi giurisprudenziali e legislativi riflettono un panorama in rapida evoluzione nel modo in cui la Germania sta affrontando le sfide poste dal lavoro tramite piattaforme digitali, riconoscendo la necessità di protezioni adeguate. In Spagna, una tipica economia mista di mercato, contesto nel quale sarà sviluppata l’analisi tra l’interazione degli attori sociali con l’impresa piattaforma, la regolamentazione del lavoro nelle piattaforme digitali ha visto sviluppi significativi (De Minicis 2021). La cosiddetta “legge sui Riders” è un’iniziativa che affronta lo status lavorativo dei riders. Questa legge integra disposizioni nello Statuto dei Lavoratori che si concentrano sull’istituire uno status lavorativo dipendente per i lavoratori delle piattaforme e richiedono la trasparenza algoritmica da parte delle piattaforme digitali. Seguendo una sentenza della Corte Suprema del settembre 2020, che aveva stabilito che i riders del servizio di consegna cibo Glovo erano dipendenti, il governo spagnolo ha annunciato una nuova legislazione sui diritti e lo status dei lavoratori delle piattaforme. La regolamentazione proposta stabilisce una presunzione dello status di lavoratore per i riders delle piattaforme, introducendo il concetto che la subordinazione e l’indipendenza sono criteri chiave per determinare questo status. Dal punto di vista giuridico, la classificazione dei lavoratori delle piattaforme è stata una questione complessa per i tribunali. L’approccio spagnolo al riconoscimento dello status lavorativo dei lavoratori delle piattaforme è stato notevolmente stabile dopo aver rivalutato ciò che costituisce i mezzi di

produzione rilevanti in un'attività economica. Gli sforzi legislativi e giurisprudenziali in Spagna riflettono una tendenza europea più ampia, secondo cui vi è una diminuzione dell'enfasi sulle designazioni contrattuali di autoimpiego e un approccio più liberale all'obbligo di lavorare. I tribunali stanno considerando sempre di più il grado di controllo e istruzione che le piattaforme hanno sui lavoratori e come questo controllo influisce sull'integrazione organizzativa, che è vista come incompatibile con una vera indipendenza o imprenditorialità. L'evoluzione del quadro normativo e della giurisprudenza in Spagna, come in molti altri Paesi, fa parte di uno sforzo continuo per adattare le protezioni del lavoro tradizionali alle realtà dell'impresa piattaforma, inclusa la garanzia che i lavoratori ricevano diritti e protezioni adeguate. In Olanda, il quadro normativo per il lavoro nelle piattaforme digitali è in fase di evoluzione. Recenti sentenze dei tribunali olandesi hanno affrontato specificamente lo status lavorativo in Deliveroo e Helpling. Queste sentenze hanno rafforzato il punto di vista secondo cui i lavoratori delle piattaforme sono in realtà dipendenti. Per esempio, nel caso di Deliveroo, il tribunale ha stabilito che i lavoratori erano in realtà dipendenti a causa della loro elevata dipendenza dall'app di consegna. Analogamente, nel caso di Helpling, è stato determinato che l'azienda non agiva semplicemente come un intermediario digitale, ma piuttosto esercitava un controllo totale. Il Consiglio Economico e Sociale olandese (SER) ha consegnato al Ministro degli Affari Sociali una relazione che esplora la pratica dell'economia delle piattaforme, le opportunità e i rischi per le aziende e i lavoratori delle piattaforme, e l'applicazione della legge in casi di falso lavoro autonomo. La relazione sottolinea l'ampia diversità tra piattaforme, lavoratori e condizioni di lavoro, rendendo difficile creare un'immagine univoca. Inoltre, evidenzia la mancanza di chiarezza sullo status lavorativo dei lavoratori delle piattaforme e sottolinea la "necessità di una risposta politica e di politiche a breve termine a questa discussione". Di notevole interesse la "Wet arbeidsmarkt in balans" (WAB), una legge che ha introdotto in Olanda dal 1° gennaio 2020 cambiamenti sostanziali nelle normative sui contratti di lavoro e sul licenziamento. Con lo scopo di colmare il divario tra contratti a tempo indeterminato e forme di lavoro flessibili, la WAB ha reso più conveniente per i datori di lavoro offrire contratti a tempo indeterminato attraverso una riduzione del premio per l'assicurazione contro la disoccupazione. Ha anche stabilito una nuova base per il licenziamento che permette di combinare vari motivi di licenziamento precedentemente non sufficienti da soli. La legge ora riconosce l'indennità di transizione dal primo giorno di lavoro e modifica le regole relative ai contratti a termine, consentendo fino a tre contratti in un arco di tre anni prima di passare a un contratto a tempo indeterminato. Inoltre, garantisce ai lavoratori sul libro paga delle piattaforme le stesse

condizioni di lavoro dei dipendenti diretti e offre maggiori garanzie ai lavoratori su chiamata, tra cui il preavviso di quattro giorni per l'impiego e l'offerta di un volume di lavoro fisso dopo un anno. Nel Regno Unito post-Brexit, la regolamentazione del lavoro nelle piattaforme digitali è stata plasmata da una combinazione di sentenze giudiziarie, l'emergere di approcci regolamentari specifici per le piattaforme e discussioni in corso su come adattare le leggi sul lavoro esistenti. Una sentenza epocale della Corte Suprema del Regno Unito nel febbraio 2021 ha stabilito che gli autisti di Uber dovrebbero essere classificati come lavoratori (*workers*) piuttosto che come autonomi (*self-employed*). Questo significa che hanno diritto a determinati diritti lavorativi, inclusa la retribuzione minima e il pagamento delle ferie, anche se non sono considerati "dipendenti" (*employees*) nel pieno senso legale. Questo riflette una tendenza più ampia in Europa dove i tribunali hanno spinto le piattaforme digitali a rivedere i loro rapporti con i lavoratori, quindi una delle loro caratteristiche identitarie. L'approccio del Regno Unito alla regolamentazione delle piattaforme coinvolge molteplici agenzie e si concentra su aree distinte come i danni online e la concorrenza. La Competition and Markets Authority (CMA) e l'Office of Communications (Ofcom) hanno giurisdizioni ampliate, aggiungendo complessità al panorama regolatorio e sottolineando la necessità di coordinamento tra varie funzioni. La strategia regolatoria del Regno Unito è anche informata dagli sviluppi internazionali come il Digital Services Act e il Digital Markets Act dell'UE, i movimenti antitrust negli USA e i dibattiti in Australia sul pagamento per i contenuti delle notizie. Il dibattito più ampio sulle piattaforme digitali di lavoro nel Regno Unito tocca la natura del lavoro freelance a breve termine e dei servizi contrattuali senza un impiego continuativo. Le piattaforme promuovono una cultura di auto-affidamento e miglioramento delle competenze, a costo di insicurezza lavorativa, retribuzioni fluttuanti e mancanza di benefici sociali. Il quadro giuridico del Regno Unito, contesto economico liberale nel quale il modello pionieristico del capitalismo di piattaforma si è sviluppato, è stato messo alla prova dai modi in cui le aziende come Uber si posizionano. Un punto significativo della sentenza Uber è che spetta al Parlamento decidere chi ha diritto alla protezione occupazionale legale, non alle aziende. A seguito del caso Uber ci sono quesiti sulla più ampia applicabilità di tali decisioni.

## 2.4 L'impatto delle dinamiche regolative delle piattaforme di food delivery e ride-hailing nelle MME (Mixed Market Economy)

Dopo aver delineato il quadro regolativo dell'interazione tra capitalismo di piattaforma e attori istituzionali nei diversi modelli di economia di mercato, ci concentriamo sull'analisi di due settori piattaformizzati nelle economie di mercato miste (MME): Italia e Spagna, considerando sia il food delivery sia il trasporto passeggeri con Uber. Lo studio dell'assetto delle piattaforme di food delivery secondo i modelli capitalistici di Molina e Rhodes (2007) evidenzia interazioni significative tra i quadri normativi locali e le pratiche operative delle piattaforme stesse. Il modello delle MME mediterranee è caratterizzato da contratti di lavoro relativamente rigidi, finanziamenti localizzati, influenza sindacale significativa, anche se altamente segmentata e disomogenea rispetto ai settori professionali, e intervento statale rilevante. Tuttavia, in Italia, l'approccio normativo alle piattaforme di food delivery si è rivelato poco vincolante, rinviando la regolazione alla contrattazione collettiva, che ha avuto un impatto limitato sulle forme originarie del capitalismo di piattaforma. Ciò riflette una permeabilità limitata dei sindacati tradizionali in alcuni settori di un mercato del lavoro frammentato, tipico delle MME, e la mancanza di un intervento statale sostitutivo. Il contesto spagnolo, al contrario, ha mostrato un approccio più incisivo, con uno Stato che ha imposto la classificazione dei rider come lavoratori dipendenti (presunzione di subordinazione), evidenziando l'importanza del coinvolgimento statale nei rapporti di lavoro formali e l'allineamento verso caratteristiche delle economie coordinate di mercato. Il governo ha riconosciuto anche la seconda identità dell'impresa piattaforma, evidenziando la sua infrastruttura e il suo ruolo datoriale, non solo come un semplice intermediatore digitale. Nel complesso, le risposte normative divergenti in Italia e Spagna mostrano come gli attori locali possano influenzare l'impresa piattaforma a seconda del grado di forza delle istituzioni e dei sindacati. In Italia, la debolezza delle relazioni industriali tradizionali, radicate nei settori industriali o nella pubblica amministrazione, limita la capacità dei sindacati di intervenire nel settore dei servizi digitalizzati (Weil 2014), inducendo un paradosso: il capitalismo di piattaforma mantiene tratti pionieristici tipici delle economie liberali di mercato (LME). In Spagna, l'intervento sostitutivo dello Stato ha invece consentito una regolamentazione più coerente con il modello MME, rafforzando le relazioni industriali e il mercato del lavoro, orientando l'economia ibrida di mercato mediterranea verso tratti tipici delle economie coordinate di mercato.

Tuttavia, anche qui i risultati appaiono parziali: alcune piattaforme si sono conformate, mentre altre, come Glovo, mantengono un modello ibrido, pagando sanzioni per la mancata conformità, facendo leva sulla presenza di lavoratori migranti meno propensi a rivendicare la subordinazione e orientati verso forme organizzative informali basate su reti di cooperazione etnica (Graham *et al.* 2017). Le reti etniche facilitano la condivisione di informazioni su turni, strategie di consegna e accesso ai dispositivi, generando forme ibride di coordinamento tra formalità e informalità, confermate anche in contesti internazionali (Woodcock e Graham 2019; Sutherland e Jarrahi 2018; Maestripieri 2018; Morozov 2020; Maffie 2021). Analogamente, gli interventi normativi italiani, come il contratto part-time di Just Eat 2021, hanno riguardato solo una parte dei rider, mentre bonus e cottimi continuano a determinare i guadagni effettivi, e il contratto collettivo tra Assodelivery e UGL replica schemi a cottimo per ora lavorata. In Spagna, l'obbligo di classificare i rider come dipendenti ha imposto un adattamento formale, ma con esiti controversi, poiché la compliance piena non è uniforme. L'analisi del caso Uber evidenzia dinamiche analoghe ma con differenze specifiche legate al settore del trasporto passeggeri. In Spagna, UberPOP (2014), un servizio *peer to peer* che riprende l'identità originale delle piattaforme seguendo lo schema tipico della loro interazione nei mercati (*moving fast and break things*) ha incontrato forti resistenze da parte dei tassisti, portando alla sospensione del servizio; successivamente, UberX (2016) ha operato solo con conducenti in possesso di licenze VTC, e il Real Decreto-ley 13/2018 ha introdotto requisiti più stringenti e attribuito poteri di regolazione alle autorità regionali. In città come Barcellona sono state imposte ulteriori restrizioni, come l'obbligo di prenotazione anticipata. Nonostante ciò, Uber ha mantenuto una presenza stabile, adattandosi progressivamente al quadro normativo e influenzandolo in termini meno restrittivi. Nel tempo due elementi hanno determinato, malgrado il sistema delle licenze e l'abolizione del servizio *peer to peer*, un ritorno verso elementi di deregolamentazione del mercato di *ride hailing*, da un lato la non necessità per i drivers di Uber di fermata o di ritorno allo stabilimento dopo una corsa, con la possibilità di prendere clienti anche direttamente su strada, e il basso costo delle licenze. Basso costo delle licenze favorito anche dal fatto che Uber ha in parte sovvenzionato lavoratori autonomi o società nell'acquisto delle licenze per poi distribuirle a sempre più autisti tramite la sua piattaforma. In Italia la traiettoria è stata similare ma con alcune importanti differenze che hanno portato a risultati opposti. UberPOP (2013) ha subito un blocco giudiziario e successivamente UberBlack e altri servizi hanno dovuto conformarsi alla normativa NCC, con vincoli regionali e comunali eterogenei. Le associazioni di taxi hanno esercitato pressione per rafforzare la normativa, imponendo vincoli

operativi che hanno limitato l'espansione della piattaforma. Le differenze tra i due Paesi derivano dai rispettivi quadri normativi: Spagna con un sistema VTC più flessibile ha favorito la diffusione di Uber e maggiore competitività, mentre l'Italia ha un quadro più rigido, orientato alla protezione dei taxi e ostile alla scalabilità della piattaforma. In sintesi, sia nel food delivery sia nel *ride-hailing*, l'interazione tra capitalismo di piattaforma e contesti locali riflette la combinazione tra caratteristiche dei quadri normativi, capacità di intervento statale, forza dei sindacati e composizione della forza lavoro (Thelen 2018). In Italia, l'azione sindacale debole nei settori digitalizzati della logistica e la frammentazione normativa consentono alle piattaforme di conservare tratti pionieristici tipici delle LME, mentre in Spagna l'intervento statale e la regolazione settoriale hanno prodotto adattamenti più sostanziali, pur senza eliminare del tutto la logica originaria della piattaforma. In entrambi i contesti, la presenza di lavoratori migranti e reti informali introducono ulteriori dinamiche ibride tra formalità e informalità, sottolineando come le piattaforme non siano semplicemente estensioni dei sistemi tradizionali, ma attori capaci di rimodellare i mercati locali, spesso in tensione con istituzioni, sindacati e normative esistenti. La tabella 2.1 riassume i dati comparativi per Italia e Spagna nel 2023, evidenziando la distribuzione dei rider, la percentuale di migranti con permesso di soggiorno e il tipo di contratto (dipendente, autonomo o tramite intermediari), confermando la persistenza di modelli differenti di organizzazione del lavoro su piattaforma.

**Tabella 2.1 Confronto Spagna-Italia (2023): numero di rider, quota di migranti con permesso di soggiorno e distribuzione per status lavorativo**

Piattaforma	Paese	Numero stimato	Percentuale	Tipo di contratto	Percentuale
Glovo	Italia	~15,000	~60%	lavoratore autonomo	~5-10%
Glovo	Spagna	~25,000	~75%	Lavoratore autonomo (in fase di contestazione)	~5-10%
Deliveroo	Italia	~13.000	~50%	lavoratore autonomo	~5-10%
Deliveroo	Spagna	~12,000	~70%	Dipendente (Ley Rider 2021)	~5-10%
Just Eat	Italia	~4,000	~65%	Dipendente a tempo parziale (a tempo det. o indet.)	~5%
Just Eat	Spagna	~18,000	~80%	Dipendente (Ley Rider 2021)	~5%
Uber Eats	Italia	0,000	-	-	-
Uber Eats	Spagna	~8,000	~70%	Dipendente (Ley Rider 2021)	~5%

Fonte: elaborazioni Inapp su rapporti annuali piattaforme e interviste al management

## 2.5 Un capitalismo di piattaforma variegato

La relazione tra il capitalismo delle piattaforme nei settori evidenziati, food delivery, *ride-hailing*, presenta le seguenti caratteristiche: non è uniforme, ma dipende dal tipo di piattaforma e settore nella quale opera. È sempre caratterizzato da una costante dinamica dialettica tra le caratteristiche pionieristiche della piattaforma e la forza degli attori presenti. A seconda delle forze locali con cui si confronta, la piattaforma si posiziona dialetticamente o come liberalizzatore di mercati chiusi, come nel caso del *ride-hailing*, o come difensore del lavoro libero e indipendente, in cui il lavoratore è imprenditore di sé stesso nel settore del food delivery, o come innovatore e facilitatore in settori economici complessi, adattando la propria narrativa in base alle condizioni, alla forza e alle caratteristiche degli attori che frenano il suo naturale sviluppo. Gli scenari presentati fin qui mostrano che la piattaforma non disintermedia il mercato del lavoro, ma è essa stessa un intermediario e regolatore primario grazie alla sua doppia identità, che si esprime più o meno intensamente a seconda della forza degli attori locali con cui si confronta. Infine, possiamo concludere che l'impatto del capitalismo delle piattaforme sulla varietà di capitalismi mediterranei, concettualizzato da Molina e Rhodes tende ad alterare gli indicatori identificati per tale modello dai due autori, spostandosi a volte verso il modello LME e altre volte verso il modello CME, anche all'interno dello stesso contesto locale o della stessa piattaforma. Come sostengono gli autori non è chiaro se l'aumento della "liberalizzazione del mercato" nel caso delle MME (Mixed Market Economies) significhi un chiaro spostamento verso il modello LME (Liberal Market Economy), o se le loro caratteristiche istituzionali richiedano nuove forme di coordinamento per gestire la "liberalizzazione del mercato" e il ritiro dello Stato visto la estrema frammentazione del mercato del lavoro che caratterizza tali economie. Sulla base dell'analisi condotta, si potrebbe, comunque sostenere come, congiungendo l'esame dei contesti locali nei due Paesi considerati rispetto ai settori presi in esame, sono emersi differenti effetti nelle MME (Mixed Market Economies) nella relazione con le *lean platform* dei settori della consegna di generi alimentari, del trasporto passeggeri all'interno della dimensione relazionale riferibile alle relazioni industriali. Nonostante una tendenza generale verso forme di liberalizzazione del mercato tale processo relazionale ha prodotto, più o meno consapevolmente, tre risposte distinte:

1. Coordinamento autonomo, in cui gli attori sociali hanno cercato di governare/utilizzare la relazione con il capitalismo di piattaforma attraverso

- meccanismi di coordinamento non di mercato (ad esempio, il settore del *ride-hailing* in Italia, paradossalmente rafforzando le logiche di mercato presenti);
2. Colonizzazione del modello pioneristico (LME), un processo relazionale in cui il coordinamento basato sul modello originario ha ridefinito completamente il settore in cui agiscono le piattaforme (ad esempio, la consegna di cibo e merci in Italia e il *ride-hailing* in Spagna);
  3. L'intervento sostitutivo dello Stato, una forma relazionale netta, determinatasi con un intervento delle istituzioni, sostitutivo della contrattazione, per definire e regolare le relazioni industriali nel mercato assoggettato dalle piattaforme, tentando di surrogare alle debolezze degli attori sociali in campo (ad esempio, la consegna di generi alimentari e merci in Spagna).

Queste tendenze non sono strutturali, lineari o permanenti, ma sono soggette a variazioni costanti modellate dalle tensioni determinate dalla resistenza dei vari attori sociali alle dinamiche accelerazioniste delle piattaforme. Tali tensioni e resistenze variano all'interno di un singolo contesto nazionale a seconda degli specifici settori economici in cui opera la piattaforma. La teoria delle varietà del capitalismo, pur catturando le differenze settoriali all'interno di un'unica economia di mercato, può incontrare, così, limitazioni dovute al suo nazionalismo metodologico, all'analisi statica e al funzionalismo istituzionale latente, nonché alla sua difficoltà nel bilanciare la specificità nazionale con tendenze più ampie nella ristrutturazione capitalista. Nonostante ciò, il quadro delle varietà del capitalismo offre preziose intuizioni sulle dinamiche spaziali del capitalismo avanzato, beneficiando e arricchendo l'analisi economica. Il capitalismo di piattaforma sembra mettere in discussione l'adesione rigida a una concezione statica delle varietà di capitalismo, fondata su modelli classificatori nazionali (come il dualismo tra capitalismo neoliberale e capitalismo renano). In alternativa, esso suggerisce una lettura più dinamica e differenziata: quella di "un capitalismo di piattaforma variegato". Si tratta di un approccio che si allontana dalla reificazione delle differenze economico-istituzionali su base nazionale, a favore di una maggiore attenzione verso lo sviluppo combinato, disomogeneo, contrastato e in parte evolutivo del capitalismo contemporaneo. In questo quadro, il capitalismo di piattaforma appare sempre 'incorporato' nei contesti istituzionali e sociali locali, ma allo stesso tempo è capace di dar luogo — all'interno di una stessa economia nazionale — a forme di interazione profondamente differenziate con gli attori sociali. Ne risulta un regime capitalistico che produce effetti talvolta in linea con le classificazioni canoniche della Varieties of Capitalism (VoC), ma in altri casi se ne discosta, generando

forme ibride e asimmetriche. Il risultato non è dunque un processo di convergenza verso un unico schema organizzativo, ma piuttosto un mosaico complesso e frammentato di varianti locali, segnato da una continua dinamica conflittuale tra l'identità originaria delle piattaforme e le resistenze sociali e istituzionali che ne modellano l'evoluzione. Questa prospettiva apre nuove linee di ricerca. Sarà fondamentale approfondire, da un lato, la variabilità interna alle piattaforme stesse e i meccanismi di negoziazione tra governance algoritmica e regolazione istituzionale; dall'altro, il ruolo delle politiche pubbliche e degli attori collettivi nel governare l'ibridazione, evitando risposte normative uniformi e privilegiando soluzioni contestualizzate e adattive. In tal senso, il capitalismo di piattaforma rappresenta un laboratorio privilegiato per riconsiderare le teorie della varietà dei capitalismi, ampliando lo sguardo verso nuove forme di regolazione, di potere e di conflitto che caratterizzano l'economia digitale contemporanea.

### 3 Evidenze empiriche sul caso italiano

#### 3.1 Il quadro generale: i dati statistici sul lavoro in piattaforma in Italia

Il progetto di ricerca presentato in questo volume prevedeva di affiancare alla ricognizione della letteratura sulla genesi delle piattaforme di lavoro un'indagine sul campo finalizzata a raccogliere testimonianze dirette e di natura qualitativa<sup>11</sup> utili ad approfondire l'impatto della ‘piattaformizzazione’ sul mercato del lavoro e sul sistema di relazioni industriali, ricostruendo i punti di vista e le narrazioni dei diversi soggetti coinvolti. Dall’analisi svolta emerge un quadro complesso che, se da un lato conferma le criticità sperimentate da chi svolge attività lavorative mediata da algoritmi illustrate nei capitoli precedenti, dall’altro rappresenta l’esigenza di un modello di lavoro che punti a garantire il massimo di flessibilità e accessibilità al fine di massimizzare i profitti<sup>12</sup>.

Prima di presentare le evidenze empiriche emerse con l’indagine qualitativa si ritiene tuttavia necessario fornire alcune informazioni sui (pochi) dati quantitativi disponibili sul caso italiano, a partire dalle fonti della statistica ufficiale.

Rilevare dati quantitativi sul lavoro in piattaforma non è facile, sia perché quello del lavoro in piattaforma è un fenomeno raro che i campioni generalisti sulla popolazione tendono a sottostimare, sia per via delle difficoltà definitorie che rendono difficile misurare con esattezza il fenomeno, considerata anche la poli-

---

<sup>11</sup> Alla fase di campo qualitativa hanno partecipato, oltre ai curatori del volume, Tiziana Canal, Massimiliano Deidda e Sara Renda.

<sup>12</sup> Per garantire la massima fruibilità dei risultati di ricerca parte di questi risultati di ricerca sono stati anticipati nel Working Paper Inapp n. 131 pubblicato a dicembre 2024 a firma dei curatori del volume (della Ratta-Rinaldi e De Minicis 2024). In questo capitolo i risultati – parte integrante del percorso di analisi illustrato nei precedenti capitoli – sono presentati con alcune integrazioni rispetto ai contenuti presentati nel Working Paper.

semanticità del concetto di piattaforma, che può facilmente dar luogo a errori di misurazione (Sabbatini 2022). Va poi considerato che il fenomeno in oggetto – peraltro in continua evoluzione – presenta confini che variano a seconda delle definizioni adottate (Perani e Nascia 2022) e presenta specificità settoriali che è difficile ‘tradurre’ in quesiti omnicomprensivi da inserire nelle survey o nelle rilevazioni di tipo amministrativo<sup>13</sup>. Pertanto, i numerosi studi che a partire dal 2015 hanno tentato di stimare il numero di lavoratori tramite piattaforma hanno inevitabilmente prodotto risultati eterogenei e difficilmente confrontabili<sup>14</sup>. Così, i dati più recenti sulla consistenza del fenomeno in Italia sono stati diffusi da Inapp e Istat, grazie ai moduli inseriti nell’Indagine Plus del 2021 (Bergamante *et al.* 2022) e nella rilevazione sulle Forze di Lavoro del 2022 (Istat 2024). I dati prodotti dalle due fonti, pur presentando alcune differenze definitorie producono risultati piuttosto simili riguardo la consistenza del fenomeno.

I quesiti utilizzati nell’indagine Inapp-Plus nel 2021 prevedevano un doppio livello di misurazione, rilevando in primo luogo l’insieme degli individui che ricavano un guadagno tramite una piattaforma digitale, per poi individuare i veri e propri lavoratori delle piattaforme, identificati come coloro che “guadagnano vendendo parte del proprio tempo di vita per la realizzazione di attività lavorative utilizzando l’intermediazione e le infrastrutture delle *lean platform*”. Tale distinzione appare importante, perché oltre a seguire la diversa natura delle piattaforme (Srnicek 2017; De Stefano 2016), consente di comprendere meglio il fenomeno. Se, infatti, tutti coloro che dichiarano di trarre guadagno da una piattaforma fossero considerati appartenenti all’insieme dei lavoratori delle piattaforme, risulterebbe alterata la percezione del ruolo svolto dal management algoritmico nell’organizzare il lavoro e la produzione (coordinamento, monitoraggio, valutazione delle attività e autonomia dei lavoratori).

Sulla base di queste premesse, l’indagine Inapp-Plus ha stimato che tra il 2020 e il 2021 il 5,2% della popolazione tra 18 e 74 anni ha ricavato un guadagno tramite piattaforme digitali, affittando locali, vendendo prodotti o realizzando attività lavorative (Bergamante *et al.* 2022; della Ratta-Rinaldi e De Minicis 2022). Tra questi, coloro che hanno dichiarato di aver offerto il proprio “tempo di vita” per la realizzazione di prestazioni lavorative tramite piattaforme sono 570.521, circa

---

<sup>13</sup> Si prendano ad esempio i risultati dell’indagine Inapp-IRIS 2024 presentati nel paragrafo 1.5 che hanno mostrato la difficoltà a incasellare il lavoro in piattaforma nelle definizioni ufficiali che informano le statistiche sull’occupazione.

<sup>14</sup> Per una rassegna si vedano: Pesole *et al.* (2018), OECD (2019 e 2022) e Piasna (2020).

un quarto di quanti hanno guadagnato su Internet nello stesso periodo e l'1,3% della popolazione di 18-74 anni. Il riferimento utilizzato nel questionario, in accordo con le raccomandazioni internazionali (ILO 2021), è quello dei 12 mesi precedenti l'intervista. Anche i dati Inapp confermano, come emerso in precedenti rilevazioni (Inps 2018; Istat 2021), che i lavoratori delle piattaforme danno luogo a un collettivo eterogeneo, all'interno del quale convivono sia persone coinvolte nelle attività su base estemporanea, sia occupati più 'costanti', che considerano questo lavoro come la loro attività principale. Nei dati Plus è stata quindi operata una distinzione incrociando tra loro le informazioni sulla condizione occupazionale dichiarata e sulla rilevanza attribuita all'attività svolta con la piattaforma, ottenendo così tre gruppi:

1. gli occupati che considerano il lavoro svolto su piattaforma digitale come la propria attività principale (lo 0,6% della popolazione 18-74 anni, circa 274 mila persone);
2. gli occupati che considerano questo lavoro come un'attività secondaria (lo 0,3%, circa 139 mila persone);
3. i non occupati, od occasionali, che, pur svolgendo attività lavorative tramite piattaforme digitali alla domanda sulla condizione occupazionale si classificano come non occupati (157 mila persone, lo 0,4%), in cerca di occupazione (circa quattro ogni dieci) o inattivi (circa sei ogni dieci).

Poco meno di due terzi dichiarano inoltre di aver svolto un'attività lavorativa anche nella settimana precedente l'intervista (365 mila persone, il 64%), anche se non è possibile appurare se l'attività svolta nella settimana precedente è quella svolta con la piattaforma.

I lavoratori delle piattaforme sono per oltre i tre quarti uomini: tra gli occasionali si rileva una quota leggermente più elevata di donne (27,5% rispetto alla media del 23,3%). Circa il 70% ha tra i 30 e i 49 anni, il 12,3% ha tra 18 e 29 anni e il 18,3% ha 50 anni e più. Tra gli under 30 sono concentrati soprattutto gli occasionali, mentre tra i più adulti sono presenti soprattutto quanti ricorrono alle piattaforme per la loro attività principale o secondaria. Una quota considerevole si trova quindi in una fase della vita centrale, sia da un punto di vista lavorativo che esistenziale, tanto che circa sette su dieci dichiarano di avere uno o più figli, soprattutto quando la piattaforma media la loro attività principale (tra cui si arriva a nove su dieci). Tra le attività di lavoro più diffuse la consegna di pasti a domicilio (36,2% dei casi), lo svolgimento di compiti online o *web-based*

(traduzioni, sviluppo programmi informatici, riconoscimento immagini, nel complesso 34,9%), seguiti da altri compiti per piattaforme *location-based* (ILO 2021) come la consegna di pacchi (14%) e lo svolgimento di lavori domestici o riparazioni (9,2%).

Una questione centrale è l'importanza che riveste per i lavoratori il lavoro in piattaforma: nei dati Inapp la quota di occupati che nel 2021 aveva definito importante (48,2%) o essenziale (32,1%) il reddito ottenuto con la piattaforma era piuttosto elevata e in crescita rispetto al 2018, quando il complesso delle due voci non superava il 50%. Il reddito viene definito essenziale soprattutto dagli occupati delle piattaforme *location-based* (tra cui sale al 35,5%) e in particolare dagli addetti alla consegna di pasti a domicilio (tra cui arriva al 41,8%). Di contro, la modalità di risposta che suggerisce la sostanziale marginalità del reddito ottenuto (“Mi fa comodo averlo, ma potrei tranquillamente vivere senza”) è stata indicata dal 19,7% dei lavoratori, con percentuali superiori alla media tra coloro che lavorano con la piattaforma come attività secondaria (31,1%) o in modo occasionale (22%).

I dati Plus sembrano quindi delineare due modelli: quello dei lavoratori per cui l'attività con la piattaforma è una fonte di sostentamento rilevante e quelli per cui è semplicemente un'integrazione del reddito o un'ulteriore modalità di lavoro. Ciascuno dei tipi di lavoratori esprime domande di regolazione e tutela differenti.

I dati diffusi dall'Istat nel 2024 costituiscono l'esito di un processo che ha spinto anche la statistica ufficiale a livello internazionale a porsi il problema della misurazione del lavoro in piattaforma, e derivano da un set di indicatori testati su base volontaria nel questionario della Labour Force Survey (LFS) europea del 2022<sup>15</sup>. Nel modulo europeo è stato adottato un riferimento temporale più ampio di quello utilizzato tradizionalmente nella rilevazione e i quesiti sono stati sottoposti a una platea più ampia rispetto agli occupati.

I dati raccolti a livello europeo sono stati diffusi in una nota nella quale sono state fornite soltanto alcune informazioni a livello aggregato, senza distinguere tra i 17 Paesi che hanno partecipato al modulo<sup>16</sup>.

Nel complesso, nel 2022, il 3% della popolazione tra 15 e 64 anni ha dichiarato di aver svolto, nei 12 mesi precedenti l'intervista, almeno un'ora di lavoro retribuito

---

<sup>15</sup> La rilevazione sarà ripetuta nel corso del 2026 in tutti i 27 Paesi della UE.

<sup>16</sup> I dati possono essere consultati al seguente link [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment\\_statistics\\_-\\_digital\\_platform\\_workers](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_statistics_-_digital_platform_workers).

utilizzando una piattaforma digitale o una app. La maggior parte ha dichiarato di aver utilizzato soltanto una piattaforma, il 15,5% almeno due piattaforme e i restanti casi più di due piattaforme, anche per attività diverse. Le attività più diffuse sono i servizi di consegna di merci, la vendita di prodotti e i servizi di taxi. I dati di sintesi riportati nel comunicato Eurostat restituiscono l'eterogeneità dei lavoratori su piattaforma, confermando l'esistenza di due gruppi: coloro che lavorano per le piattaforme in modo occasionale e intermittente e con un carico di lavoro ridotto, e coloro che invece dichiarano un carico di lavoro più intenso, minore flessibilità oraria e minore autonomia nella contrattazione degli orari di lavoro. Per il caso italiano, l'Istat ha reso disponibile una nota<sup>17</sup> che riporta informazioni specifiche relative al contesto italiano. La stima dei lavoratori in piattaforma per l'Italia è di 565 mila persone tra i 15 e i 64 anni, che nel 2022 hanno dichiarato di aver svolto almeno un'ora di lavoro retribuito mediata da una piattaforma digitale (l'1,5% della popolazione, una quota quindi dimezzata rispetto a quella europea). Anche in Italia il lavoro in piattaforma è più diffuso tra gli uomini (tra cui l'incidenza arriva all'1,8% a fronte dell'1,3% delle donne) e tra quanti hanno un titolo di studio più elevato (2,6% tra chi ha almeno una laurea). A differenza del dato europeo, la classe di età con una maggiore diffusione del lavoro in piattaforma è invece quella di 30-44 anni (2%). In Italia si riscontra, più che nel dato europeo, una maggiore incidenza di quanti dichiarano di svolgere lo stesso lavoro con almeno due piattaforme (22,3% in confronto al 15,5% europeo), con il 10% che utilizza più piattaforme per svolgere diverse attività (il restante 68% ha dichiarato di aver utilizzato un'unica piattaforma). Le attività svolte con le piattaforme sono soprattutto la vendita di beni, la consegna di merci (incluso cibo), la creazione di contenuti (Youtube, Instagram e simili), l'affitto di case o stanze, i servizi informatici (programmazione, coding, webdesign, supporto e controllo di contenuti online), le attività di insegnamento, tutoring e traduzione, i lavori manuali (elettrici, idraulici, pittura ecc.) e di cura, il servizio di taxi e trasporto passeggeri. Tra coloro che dichiarano di aver svolto attività legate alla vendita di beni, gli occupati che utilizzano una piattaforma sono rappresentati per oltre un terzo da lavoratori autonomi, con e senza dipendenti; tra questi quasi la metà risulta svolgere come attività prevalente una professione connessa alla vendita di beni. In questo caso, è molto probabile che la

---

<sup>17</sup> Il testo della nota (Istat 2024) è disponibile al seguente link: [https://www.istat.it/it/files//2024/02/StatisticaReport\\_Lavoratori-digitali\\_-21-02.pdf](https://www.istat.it/it/files//2024/02/StatisticaReport_Lavoratori-digitali_-21-02.pdf).

piattaforma sia utilizzata come canale aggiuntivo a quelli tradizionali. Il comunicato Istat entra poi nel dettaglio dei lavoratori su piattaforma più costanti, vale a dire quelli che hanno dichiarato di aver svolto attività con la piattaforma anche nelle quattro settimane precedenti l'intervista. Di questi, il 90% risulta essere occupato secondo la definizione oggettiva Istat (aver svolto almeno un'ora di lavoro retribuito nella settimana di riferimento) in confronto al 76,1% del totale dei lavoratori in piattaforma negli ultimi 12 mesi. Tra i lavoratori in piattaforma più costanti si rilevano di conseguenza anche quote più basse di quanti risultano classificati come disoccupati o inattivi rispetto al totale dei lavoratori in piattaforma (rispettivamente 4,8% di disoccupati rispetto a 5,8%, e 5,6% di inattivi rispetto a 18,1%).

Anche per questi lavoratori, tuttavia, l'impegno orario richiesto dalla piattaforma è piuttosto basso, con un terzo degli individui che ha lavorato per la piattaforma meno di un'ora nel mese e poco più di un terzo meno di 10 ore: nel complesso otto individui su dieci hanno lavorato meno di 20 ore nelle quattro settimane precedenti l'intervista.

A tale dato è associata una minore importanza attribuita dagli intervistati al guadagno ottenuto con la piattaforma, che per oltre due individui su tre rappresenta al massimo la metà del reddito complessivo percepito nelle quattro settimane (per quasi la metà è meno di un quarto). Dal dato Istat, come del resto in quello diffuso a livello europeo, emerge soprattutto la rappresentazione della componente del lavoro in piattaforma più autonoma e meno soggetta alla discrezionalità dell'algoritmo. I dati Plus e Istat sembrano quindi offrire una lettura differenziata del fenomeno, con i primi che rappresentano più da vicino le problematiche dei lavoratori più esposti alla discrezionalità dell'algoritmo e i secondi rappresentativi soprattutto della componente più indipendente, che utilizza le piattaforme digitali come ulteriore strumento di posizionamento sul mercato. Tale differenza può essere ricondotta soprattutto ai gruppi che secondo le definizioni adottate nelle due indagini ricomprendono il lavoro su piattaforma. La rilevazione Istat considera infatti anche i venditori e chi trasforma un capitale in un servizio, mentre l'indagine Inapp non considera questi due gruppi come lavoratori delle piattaforme in senso stretto, ma unicamente come soggetti che traggono un guadagno tramite piattaforma. Le diverse definizioni impattano, così, sulle caratteristiche del lavoro su piattaforma, come ad esempio il grado di autonomia nella realizzazione delle prestazioni lavorative. Appare comprensibile, così, perché nei dati Istat il lavoro su piattaforma appaia più vicino al lavoro

autonomo e auto imprenditoriale, mentre nelle analisi Inapp il lavoro in piattaforma possa essere letto come parte del lavoro precario o intermittente della gig economy (Ciarini e De Minicis 2024; Crouch 2019). Trattandosi di statistiche in qualche modo ancora sperimentali, date le difficoltà di misurazione suelencate, e al netto delle differenze campionarie e definitorie delle due indagini, tali dati a nostro avviso non devono essere interpretati come in contraddizione ma come tasselli da integrare per consentire di comporre il quadro di un fenomeno che necessita di ulteriori approfondimenti. È possibile che la scelta di concentrare l'attenzione soprattutto sul segmento con maggiore costanza occupazionale abbia determinato nel dato Istat la rappresentazione soprattutto del segmento più autonomo. In ogni caso, il tema del funzionamento dell'algoritmo e della sua mancata trasparenza nella selezione dei compiti da assegnare e nella determinazione del ranking dei lavoratori rimane centrale per descrivere e tutelare i lavoratori coinvolti in queste attività, soprattutto in riferimento alla componente più fragile, per cui il lavoro in piattaforma è essenziale per il sostentamento. Su questi temi in particolare è stato incentrato il focus group a lavoratori e sindacalisti, insieme ad altre questioni di rilievo che emergono dalla letteratura di riferimento.

### 3.2 Il punto di vista dei lavoratori

Per approfondire il punto di vista dei lavoratori si è scelto di realizzare un focus group in cui lavoratori e lavoratrici – il più possibile eterogenei nelle caratteristiche sociodemografiche e nei settori di lavoro – potessero confrontarsi sulla propria esperienza e sui temi di interesse per la ricerca<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> I focus sono stati realizzati per conto di Inapp dalla società Ipsos, il 13 maggio 2024. I sette intervistati, scelti tra coloro che indicavano di lavorare per le piattaforme come attività principale, erano attivi in diversi settori: traduzioni, informatica, consegna pasti, autisti, montaggio mobili e pulizie. Non è stato possibile reclutare, come inizialmente previsto, nessun lavoratore straniero, perché le competenze linguistiche di quelli individuati non avrebbero consentito di seguire al meglio la discussione. La griglia di discussione era finalizzata a coprire gli aspetti più rilevanti dell'esperienza di lavoro tramite piattaforme, in modo da comprendere sia le ragioni che hanno spinto i lavoratori e le lavoratrici e intraprendere tale attività, sia i diversi meccanismi di funzionamento, con particolare riferimento al management algoritmico (e alla consapevolezza diffusa tra i lavoratori) e al sistema di valutazione. Obiettivo del focus era anche ricostruire la percezione e il vissuto dei lavoratori in riferimento al guadagno e alle esigenze di tutela (forme di protezione sul lavoro – salute/sicurezza, discriminazioni ecc. e in caso di perdita del lavoro).

In un esercizio di proiezione è stato chiesto innanzitutto ai partecipanti di indicare parole utili a descrivere il loro lavoro; quelle scelte consentono di rappresentare sia i vantaggi che i timori più diffusi: “flessibilità”, “dinamicità”, “visibilità”, “sicurezza” (intesa come garanzia di ricevere lavori, ma anche come sicurezza sul lavoro per gli individui che si sentono più esposti, come ad esempio i rider), “precarietà”, “rischio”, “garanzia” (di un ritorno economico) e “fruibilità”, “isola Felice”, “isola con insidie” e “giungla”.

La maggioranza dei partecipanti concorda nel considerare il lavoro in piattaforma come un'opportunità accessibile e potenzialmente redditizia, pur con una inevitabile componente di precarietà e incertezza. La motivazione principale che li ha spinti a lavorare con le piattaforme è stata soprattutto la promessa di flessibilità, intesa sia come autonomia nel lavoro sia come possibilità di gestire al meglio il proprio tempo, un aspetto che attrae un ventaglio eterogeneo di soggetti, dalle madri con esigenze di conciliazione agli studenti in cerca di un'integrazione al reddito, fino a chi ha invece deciso di cambiare vita.

Ho trovato questo lavoro che mi ha permesso di scegliere gli orari in cui lavorare, la flessibilità mi ha permesso di dedicarmi alla famiglia e lavorare.  
(Professionista del pulito)

Ho fatto tantissimi lavori, vengo da lavoro in banca, dopo 7 anni decido che non è lavoro della vita, ho fatto scuola di cucina e da lì è partito percorso della ristorazione, ho aperto un locale, poi col Covid c'è stato cambio del modo di pensare di mangiare, le persone preferiscono ordinare in casa, ho aiutato mio nonno che aveva una falegnameria e da lì è nato l'amore e poi l'ultimo del montatore, volevo più tempo a disposizione e decidere in quali fasce lavorare, per me è una scelta di vita più che monetaria. (Tasker per Ikea)

Naturalmente la flessibilità viene declinata in modo differente a seconda del settore, del tipo di contratto e della piattaforma stessa. Ad esempio, per i rider con contratto di dipendenza, la promessa di autonomia nella gestione dei tempi si scontra con la realtà di turni imposti e consegne irrinunciabili.

Inizialmente era così, sia in Deliveroo e che Just Eat, ma poi mi hanno aumentato le ore e ho i turni che mi assegnano loro e non possiamo rinunciare alla consegna perché sei a contratto, la flessibilità per me è relativa. (Rider dipendente)

Sebbene la flessibilità rappresenti un elemento trasversale per tutti, le motivazioni che spingono al lavoro in piattaforma sono multifattoriali e strettamente legate alle esperienze individuali di vita e/o lavorative e comprendono:

- a) l'integrazione del reddito principale con un'entrata extra;
- b) il maggiore controllo sul tipo di lavoro svolto, considerato che la varietà dei lavori e dei clienti offre un ambiente dinamico che permette di scegliere i progetti più congeniali ai lavoratori, per competenze, interessi e possibilità di sviluppare nuove competenze;
- c) la possibilità di lavorare in autonomia, senza la supervisione diretta di un datore di lavoro. La piattaforma, in questo senso, si configura come uno spazio di autodeterminazione, dove l'individuo può esercitare un maggiore controllo sul proprio percorso professionale;
- d) la visibilità offerta dalla piattaforma per raggiungere un'ampia base di clienti e raggiungere un pubblico più ampio rispetto a quanto possibile con metodi tradizionali;
- e) la semplicità con cui si accede al lavoro, grazie a un contratto stipulato online, con tempistiche rapide che ne riflettono la natura 'on-demand'.

L'accento sulla facilità di accesso al lavoro mediato dalle piattaforme appare nelle testimonianze addirittura in contrasto con la rigidità dei canali di collocamento e intermediazione tradizionali.

Ho sostituito i centri per l'impiego con le piattaforme. (Tasker per Ikea)

Il processo è veloce e flessibile: quando ti iscrivi metti i dati e rispondi a domande inerenti al lavoro [...] poi vieni contattato telefonicamente, ti spiegano come funziona, e poi arriva una mail col regolamento.  
(Professionista del pulito)

In sostanza, i lavoratori intervistati sembrano sottolineare soprattutto le opportunità del sistema, vale a dire la semplicità d'uso, la gestione digitalizzata dei contratti e la sicurezza del pagamento. Nel sottolineare i vantaggi della condizione attuale molti degli intervistati accennano alle esperienze pregresse che hanno maturate nel mercato del lavoro tradizionale/materiale, costellate di interruzioni, periodi di disoccupazione, relazioni lavorative informali o fallimento di progetti imprenditoriali. Si tratta di un elemento da non sottovalutare e che contribuisce a spiegare l'accettazione delle regole del gioco (in parte inattesa) da

parte dei lavoratori, accettazione in parte divergente rispetto alla narrazione più diffusa sul lavoro in piattaforma (Crouch 2019).

Mi sto accontentando di quello che il lavoro mi dà, già potermi organizzare con orari e giorni della settimana per me già è tanto. (Tasker per Ikea)

Io ho fatto lavori da dipendente, poi ho avuto le bambine, sono stata licenziata, poi sono invecchiata e ho trovato questo lavoro che mi ha permesso di scegliere gli orari in cui lavorare, la flessibilità mi ha permesso di dedicarmi alla famiglia e lavorare. Certo, il lavoro dipendente dà sicurezza e stipendio più alto, con tredicesima e quattordicesima, è tutta un'altra cosa... ma qui hai gestione del tempo, nessuno ti controlla... certo se ti fai male stai a casa e non sei pagato. (Professionista del pulito)

Va detto però che l'impatto dell'algoritmo – su cui ci si è soffermati a lungo nelle discussioni, varia a seconda del tipo di lavoro, delineando un quadro dalle sfumature contrastanti. Per alcune categorie, come i tasker e i traduttori freelance, l'algoritmo, poco invasivo, interviene principalmente nella fase di acquisizione clienti, influenzando soltanto la visibilità e il posizionamento nei motori di ricerca interni alla piattaforma.

Non vado a vedere la valutazione, se una persona ha delle spese cerca di guadagnare di più e lavorare di più, ma io lo stress è quello che non voglio avere più, l'algoritmo diventa poi un altro lavoro. (Tasker Ikea).

Nel mio caso l'algoritmo non conta. (Traduttrice freelance).

Anche gli informatici sperimentano un controllo poco invadente da parte dell'algoritmo. La loro attività si basa principalmente sulla selezione dei progetti su cui lavorare e sulla capacità di gestire autonomamente il lavoro per avere feedback positivi.

Posso scegliere se quel lavoro si addice alle mie caratteristiche, siamo tanti, se rifiuto ce ne è un altro che accetta, se accetto è vantaggio mio perché guadagno di più. Per me è più questione di feedback: se hai recensioni positive il cliente le vede. (Libero professionista in ambito informatico)

Di contro per gli autisti o i rider, sia dipendenti che autonomi, emerge una maggiore preoccupazione per il ruolo dell'algoritmo nella gestione del lavoro.

L'algoritmo sì, se accetti tutte le corse te le dà di continuo, se rifiuti qualcuna troppo lontana può essere un po' discriminativo, ma non ho certezza. (Autista Uber)

L'algoritmo potrebbe svantaggiarti, forse ti danno meno corse, più o meno è unilateralmente il discorso algoritmo, non sai mai, è lui che ti calcola il ritorno monetario. (Rider freelance e studente)

La percezione dei rider (e in parte di chi lavora come autista) è quindi diversa perché è più evidente il peso dell'algoritmo nella gestione del ritmo e della velocità del lavoro, in un modo, fra l'altro, percepito come poco trasparente. Pur garantendo un flusso costante di lavoro, l'algoritmo infatti sembra celare la ratio dei meccanismi decisionali, lasciandoli nell'incertezza rispetto ai criteri di assegnazione dei task. Questa scarsa trasparenza alimenta la percezione di essere in balia di un sistema arbitrario, alimentando il senso di sfiducia e impotenza. Emerge quindi sia la consapevolezza di un accesso senza barriere alla piattaforma, che la sperimentazione di una continua pressione, essenzialmente basata sul numero dei task accettati e sul rispetto dei tempi di consegna. Peraltro, anche il rider dipendente evidenzia come parte del suo salario sia determinato da bonus derivanti da consegne da effettuare oltre il turno di lavoro previsto. In questi casi l'algoritmo viene percepito come un'entità astratta, che impone ritmi di lavoro frenetici, incentivando, per i rider, la velocità a discapito della sicurezza: la pressione per massimizzare le consegne, alimentata da bonus e classifiche (attive anche nel lavoro dipendente), genera quindi un vortice di ansia e stress, collocando i rider in un sistema che premia l'efficienza a discapito del benessere.

Per controllare l'algoritmo l'unico modo è che accetti qualsiasi corsa che arriva, se lo fai ti arriva una corsa appresso all'altra e non hai nemmeno il tempo di andare al bagno. Più sei veloce più consegne fai, perché te le assegnano, sono pagato a ore e il numero di consegne è relativo, l'azienda per farti fare più consegne mette il bonus e dice che se arrivi tra i primi 100 prendi 100 euro in più e ti mette il sale e ti fa correre che da una parte è buono e dall'altra no perché sei in mezzo al traffico. (Rider freelance e studente)

La strada non è un velodromo. (Rider dipendente)

L'immagine che ne deriva è quella di un lavoratore/rider 'spersonalizzato', ingranaggio di un meccanismo, in cui anche le stesse relazioni e interazioni con clienti e ristoratori sono de-umanizzate e limitate a scambi strumentali ("lavoro

di fretta e sotto pressione per il tempo”), con poche occasioni di interazione significativa. Tali dinamiche contribuiscono ad alimentare un senso di isolamento nei rider, privati di quella dimensione di scambio e connessione umana che caratterizza di solito le interazioni lavorative. Il tutto però viene rappresentato dai lavoratori come inevitabile caratteristica del tipo di lavoro scelto.

Strettamente legata alla percezione dell’algoritmo è la questione della valutazione della performance: l’enfasi sulle metriche di performance, come il numero di consegne, i tempi di completamento e le recensioni dei clienti, contribuisce a ridurre il lavoratore a un insieme di dati quantificabili.

Devi fare bene il tuo lavoro, sono le recensioni che contano. (Professionista del pulito)

In tutti i casi la disponibilità alle richieste della piattaforma si rivela come elemento centrale e premiante, che assume forme diverse nei diversi contesti: per i rider si traduce nella rapidità di risposta alle richieste, mentre per i tasker e i professionisti del pulito si manifesta nella capacità di gestire appuntamenti e imprevisti.

Se non puoi presentarti a un appuntamento, se non sei nelle 24 ore prima, avvisi la piattaforma. (Tasker per Ikea)

Se hai un imprevisto avvisi direttamente il cliente oppure la piattaforma. (Professionista del pulito)

Naturalmente anche la stessa performance lavorativa assume la sua importanza: la qualità del lavoro svolto, misurata attraverso feedback dei clienti o tempi e/o numero di completamento degli incarichi, è cruciale per tutti i lavoratori.

È importante fornire un servizio di qualità per ottenere buone recensioni e farsi buona pubblicità. (Libero professionista informatico)

Per i rider poi sono importanti soprattutto la velocità e il numero di consegne completate, che massimizzano i profitti e che però si traducono in una costante ricerca di efficienza, che potrebbe andare anche a discapito della sicurezza,

considerati il traffico e i contesti urbani in cui operano, come ha dimostrato da ultimo anche la recente discussione sugli incentivi ai rider nell'afoso luglio 2025<sup>19</sup>.

Lavori tutto il giorno per strada e vedi gente che cade come un soffio di vento, la notte vedi di tutto di più, ho i turni ma do disponibilità, ora faccio 30 ore e lavoro sempre, 30 ore sono ancora part-time, preferisco orari pomeridiani e serali e la notte trovi di tutto. (Rider dipendente)

In sintesi, i meccanismi di valutazione adottati dalle piattaforme sembrano favorire competizione e individualismo, ostacolando la creazione di un senso di comunità e di solidarietà, e inibendo l'attenzione ai diritti dei lavoratori. Non a caso, tra i lavoratori intervistati è piuttosto bassa la consapevolezza e conoscenza delle iniziative di mobilitazione portate avanti dai lavoratori delle piattaforme; solo il rider dipendente, che svolge anche un ruolo di rappresentante sindacale ha mostrato di avere contezza delle possibili forme di protesta per la tutela dei diritti dei lavoratori.

Anche l'interazione tra colleghi assume forme diverse a seconda del tipo di lavoro svolto. I tasker hanno maggiori opportunità di interazione e collaborazione, soprattutto quando lavorano su progetti comuni, anche se la cooperazione tra i lavoratori sembra, paradossalmente, rivolta più a soddisfare le richieste del management algoritmico che a costruire forme di confronto sulla propria condizione lavorativa.

Io sì, collaboro, se capita qualcosa di importante, ho un amico che lavora nella stessa piattaforma e altri con cui collaboriamo in certi lavori. (Tasker per Ikea)

Invece, i liberi professionisti operano in un contesto più individualista, con interazioni limitate ai momenti di scambio di informazioni o di confronto su progetti specifici.

Nel mio settore non c'è grande interazione. (Libero professionista informatico)

---

<sup>19</sup> Si veda: <https://www.ilpost.it/2025/07/03/il-criticato-bonus-di-glovo-per-i-rider-che-aumenta-se-fanno-consegne-quando-fa-piu-caldo/>.

I rider, che hanno maggiori possibilità di incontri mediati dai luoghi di ritiro dei pasti, sono a volte influenzati dalla competizione, che ostacola la creazione di legami di solidarietà tra colleghi ed alimenta il senso di isolamento e individualismo.

Nella mia no, l'assistenza c'è, ma tra colleghi no non abbiamo contatti.  
(Rider dipendente)

Tuttavia, è proprio a partire dai luoghi di incontro dei rider che sono partite alcune delle iniziative di protesta e aggregazione di questo tipo di lavoratori, almeno più visibili negli spazi urbani (Marrone 2021). Importante in tal senso evidenziare come le prime forme di elezioni dei rappresentanti sindacali dei rider, seppur soltanto con un valore simbolico perché non ricomprese nei contratti esistenti, si siano svolte con seggi posti davanti ai luoghi di ritiro dei pasti maggiormente rappresentativi (grande distribuzione di food delivery). Come anche i primi scioperi indetti da alcune organizzazioni sindacali. È anche vero che per rispondere alle pressioni degli ultimi anni le piattaforme hanno cercato di costruire degli strumenti, in un certo senso definibili di welfare aziendale, come, ad esempio, degli spazi fisici gestiti dalle stesse piattaforme per dare assistenza ai rider, permettergli di incontrarsi, riposarsi e anche di partecipare a corsi di formazione realizzati dalle stesse piattaforme (si veda oltre, paragrafo 3.5). Di norma, infatti, le piattaforme digitali, pur essendo strumenti di mediazione del lavoro, non riescono a configurarsi anche come ambienti sociali: è la struttura stessa delle piattaforme, caratterizzata da interazioni mediate dalla tecnologia, a non favorire la creazione di spazi di confronto e di socializzazione tra colleghi, un elemento che ha sicuramente un impatto sui livelli di consapevolezza (e accettazione delle regole) diffusa tra i lavoratori.

Lavoratori e lavoratrici sono stati poi sollecitati rispetto al tema della discriminazione algoritmica di genere, particolarmente dibattuto in letteratura, secondo cui le donne tendono a essere coinvolte in modo non paritario dalle piattaforme e in relazione all'assegnazione dei task (tema discusso nel paragrafo 1.4). Sul punto non sono emerse testimonianze particolari né da parte delle lavoratrici coinvolte (una delle quali attiva nel settore del montaggio mobili) né nelle esperienze degli altri lavoratori, che considerano l'ambiente delle piattaforme generalmente inclusivo. Anzi, proprio la flessibilità e l'autonomia offerte dalle piattaforme sono percepite come fattori che contribuiscono a creare pari opportunità di accesso al lavoro, a prescindere da età, sesso o nazionalità.

La particolarità delle piattaforme è che non badano a età o sesso, invece se fai il lavoro mio nelle pulizie puoi avere 60 o 20 anni e lavori, invece se ne hai 60 come dipendente non puoi lavorare. (Professionalista del pulito)

No, da me ci sono tanti stranieri e tante persone di età avanzata, può essere la persona a cui vai a consegnare che discrimina ma non c'entra l'azienda. (Rider freelance e studente)

Emerge piuttosto la consapevolezza delle discriminazioni ancora diffuse in altri ambiti del mercato del lavoro, quelli più tradizionali, in cui ancora permangono discriminazioni legate all'età o al genere nei processi di selezione del personale.

La ricerca del personale è vincolante quando imponi fascia di età max 35, lì sei discriminato". (Rider dipendente).

Invece leggi: cerchiamo donna di max 30 per fare la cameriera, perché un uomo o donna di 50 anni non sa servire a tavola? (Tasker per Ikea).

Anche in questo caso quindi, le percezioni, i vissuti e le valutazioni di lavoratori e lavoratrici sulla loro condizione attuale debbono essere lette in chiave comparativa rispetto alle esperienze pregresse maturate (o osservate) nel mercato del lavoro materiale/tradizionale cui hanno avuto sinora accesso, e non in relazione a un modello ideale di lavoro sempre riferibile a precisi status contrattuali (Supiot 1999). In tal senso si può innescare nella logica dei lavoratori digitali, un possibile effetto di privazione relativa (Gallino 1978; Merton 1949) al contrario, che può avere per alcuni l'effetto di relativizzare gli elementi negativi del lavoro mediato dagli algoritmi, su cui invece si soffermano studiosi come Colin Crouch e la stessa Commissione Europea.

Difatti, per quanto emerso dalla discussione, molti dei lavoratori coinvolti hanno dichiarato di avere avuto nel mercato del lavoro materiale carriere interrotte, attività imprenditoriali con esperienze negative, percorsi frammentati e di scarsa qualità che li hanno portati a cercare nuove opportunità di lavoro tramite le piattaforme, anche al fine di dominare meglio il passaggio verso prestazioni lavorative 'taskerizzate', radicalmente contingenti perché determinate da un'esigenza momentanea di forza lavoro, che tuttavia concorre ad aumentare il processo non solo di frammentazione ma anche di 'dualizzazione' del mercato del lavoro italiano.

Ho fatto il socio lavoratore, poi contratti a tempo determinato, poi in una cooperativa come addetto ai surgelati, poi ho aperto attività personale con mia sorella, più costretto che volente, ha poi chiuso e siamo stati tre anni col furgone dei panini, poi sono passato a fare il rider ora con Just Eat come assunzione. (Rider dipendente)

Non sono mai stato dipendente ma vedendo come cambia il lavoro è stata una fortuna, ho avuto contratto cocopro, poi passando a partita iva sono rimasto in quella sfera di idee, non ci sono grosse differenze rispetto al passato, gestisco il mio tempo, posso decidere quando farlo, svantaggi sono la certezza del posto fisso, avere sicurezza che a fine mese arriva lo stipendio, puoi chiedere un mutuo... i classici svantaggi. (Libero professionista informatico)

La discussione si è poi spostata sulla remunerazione, che rappresenta sicuramente un elemento critico che influenza la soddisfazione, la motivazione al lavoro e la percezione delle prospettive future.

La piattaforma dove sono è gratuita ma la commissione è alta...c'è assicurazione per danni ai clienti, ma la franchigia è molto alta. (Professionista del pulito)

Cambiano in base al piano, se l'utilizzo della piattaforma è gratuito la percentuale è maggiore, se paghi un mensile è minore. (Traduttrice freelance)

Non riesco a prevedere quanto prenderò a fine mese. (Tasker per Ikea)

Ci sono periodi in cui faccio di più e di meno ma dipende anche da me, scelgo in certi periodi di stare più tranquillo e prendo solo due lavori. (Libero professionista informatico).

Nel contesto del lavoro delle piattaforme, la soddisfazione sulla remunerazione appare eterogenea e influenzata da diversi fattori, quali la variabilità e imprevedibilità del guadagno, le alte commissioni corrisposte alla piattaforma e l'assenza di tutele:

- a. la variabilità del guadagno è legata a fattori esterni e imprevedibili come la domanda, la concorrenza e l'algoritmo, la consapevolezza di ciò genera incertezza e rende difficile la pianificazione finanziaria a lungo termine;
- b. le commissioni elevate imposte a beneficio delle piattaforme riducono il guadagno netto dei lavoratori, generando frustrazione e alimentando la percezione di un sistema iniquo;

c. l'assenza di tutele sociali, come la malattia, la maternità e la pensione, contribuisce a una percezione di precarietà e di vulnerabilità insieme ad una percezione di invisibilità rispetto alle istituzioni, amplificando l'importanza della remunerazione come unica fonte di sicurezza economica.

Le prospettive legate alla remunerazione nel lavoro con le piattaforme sono inoltre percepite come incerte perché influenzate dall'evoluzione della regolamentazione del settore e dall'introduzione di nuove tecnologie. In particolare, i lavoratori auspicano una maggiore regolamentazione del settore, finalizzata sia a garantire una remunerazione più equa, trasparente e prevedibile, sia a introdurre maggiori tutele sociali. Riguardo il possibile impatto dell'intelligenza artificiale, secondo alcuni questa potrà comportare l'incremento dell'automazione di alcune mansioni (si pensi al settore delle traduzioni), influenzando la domanda di lavoro e la stessa remunerazione dei lavoratori. Tuttavia, la crescita del settore delle piattaforme digitali potrebbe creare nuove opportunità di lavoro e influenzare la dinamica della domanda e dell'offerta, con possibili effetti sulla remunerazione.

I lavoratori intervistati auspicano quindi un maggiore 'riconoscimento', con l'introduzione di tutele e garanzie, come rimborso spese, malattia, riconoscimento del lavoro ai fini pensionistici e la possibilità di accedere a prestiti.

Ora in Italia è discorso che va sviluppato, che venga riconosciuto il lavoro in piattaforma, anche se chiedi piccolo prestito dovresti essere garantito, se trovassero formula per garantire. (Professionista del pulito)

La percezione di essere lavoratori di 'serie B', privi di tutele e di garanzie, rischia pertanto di minare la dignità del lavoro: questo aspetto accomuna tutti i lavoratori, indipendentemente dal settore, evidenziando la necessità di un intervento che riconosca il valore sociale ed economico di questa nuova forma di lavoro, definito da alcuni come il bisogno di un 'riconoscimento sociale'.

Le testimonianze raccolte hanno evidenziato la complessità di questa forma di lavoro, che i protagonisti sembrano accettare, pur riconoscendone i limiti e gli svantaggi, esaltando soprattutto gli aspetti di flessibilità e autonomia. Come si vedrà nel prossimo paragrafo, del resto, anche da parte di alcuni sindacalisti viene enfatizzata la potenziale autonomia e flessibilità che questa forma di lavoro sembra garantire.

Quanto si tratti di una adesione autentica o di una assuefazione alla narrazione delle piattaforme stesse (“tutti traggono vantaggi dal sistema valorizzando le proprietà insite nel rapporto autonomo”) rimane da indagare nelle future attività di ricerca, senza trascurare, come già sottolineato, il peso della comparazione con le pregresse esperienze nel mercato del lavoro, che hanno sicuramente un peso nella valutazione dei soggetti.

### 3.3 I sindacalisti

Anche nel caso dei sindacalisti si è fatto ricorso alla tecnica del focus group, coinvolgendo cinque persone appartenenti alle diverse sigle sindacali (CGIL, CISL, UIL, UGL e Unions) e individuate direttamente dal gruppo di ricerca, per raccogliere le testimonianze più significative, assicurando al tempo stesso l’eterogeneità nei profili anagrafici e nell’esperienza sindacale<sup>20</sup>.

La discussione è stata interessante, perché ha consentito innanzitutto di confrontare i diversi approcci con cui i sindacalisti si rapportano alla sfida della rappresentanza del lavoro digitale, a partire dal diverso modo di intendere il ruolo del sindacato nei confronti dei soggetti meno riconducibili alle classificazioni tradizionali (come a suo tempo fu per i lavoratori atipici), e in cui la frammentazione del lavoro, le nuove forme di precarietà e l’assoggettamento agli algoritmi richiedono nuove strategie e strumenti di tutela:

Il fatto che un lavoratore [...] sia intermediato da un soggetto digitale [...] li allontana anche da noi.

Se il soggetto che intermedia non è un datore di lavoro noi restiamo spiazzati.

Partendo dalla consapevolezza della necessità di innovare le forme dell’azione sindacale per non perdere rilevanza nel panorama del lavoro digitale, gli intervistati sono stati sollecitati innanzitutto sui diversi approcci adottati per intercettare i lavoratori delle piattaforme. Alcuni (soprattutto i sindacati di base e l’UGL) fondano la loro iniziativa su una struttura agile, capace di adattarsi alla

---

<sup>20</sup> Il focus con i sindacalisti, sempre realizzato con il supporto di IPSOS, si è svolto il 15 maggio 2024. Tra i partecipanti era presente una sola donna. I virgolettati presenti nel testo estratti dalla discussione ma non sono riconducibili ai singoli partecipanti per motivi di privacy.

fluidità del lavoro digitale, promuovendo ad esempio l'istituzione di canali di comunicazione diretti e immediati con i lavoratori.

Bisogna parlare con loro tenendo a mente i paletti fissi che hanno, se fossimo stati in ufficio aspettando che venissero da noi avremmo avuto forse 20 iscritti.

I gruppi WhatsApp e Facebook li abbiamo messi in piedi noi come organizzazioni, più semplici e provocatori, informali nella comunicazione.

L'obiettivo, in questo caso, è innanzitutto attivare la partecipazione e mobilitazione dal basso, utilizzando gli strumenti digitali come gruppi whatsapp e pagine social. In genere i sindacalisti di questo primo gruppo sono rider o ex-rider più o meno attivi.

Tra i sindacati confederali, invece, alcuni pongono l'accento soprattutto sulla necessità di costruire 'un ponte' tra la tradizione e le nuove generazioni, cercando un equilibrio tra la tutela dei diritti e la necessità di adattarsi alle nuove forme di lavoro, in modo da rendere il sindacato capace di dialogare con lavoratori di età, formazione ed esperienze diverse. In questo caso vi è il tentativo all'interno delle organizzazioni confederali di creare delle strutture organizzative specifiche per il lavoro digitalizzato.

La mia organizzazione ha puntato sui giovani, nuove competenze e nuove leve.

Altri invece, seguono approcci più tradizionali, in cui la necessità di introdurre cambiamenti organizzativi per adattare l'azione alle sfide del lavoro digitale non può prescindere dalla forza e dalla storia del movimento dei lavoratori e dalla sua capacità di rappresentanza.

La nostra è una organizzazione plurale, come pro è che ammette tantissime voci, i contro sono che a volte ci facciamo troppo forti del nostro passato, avendo cent'anni di storia, e siamo proiettati a vedere cosa siamo stati e non cosa potremmo essere.

In ogni caso tutti hanno osservato che la mancanza di un luogo fisico di lavoro e la dispersione dei lavoratori costituiscono la principale sfida per un modello di azione che storicamente nasce radicato nelle fabbriche o negli uffici tradizionali.

Il sindacato si è strutturato entrando nelle fabbriche, questi lavoratori non hanno un posto definito.

Per rispondere a queste sfide tutti riconoscono che sia necessario innovare le strategie di comunicazione con i lavoratori.

Abbiamo rivoluzionato il modo di fare sindacato, facciamo solo sindacato virtuale, creiamo gruppi WhatsApp, andiamo nei paesi, da Mc Donald.

Anche la partecipazione attiva alle manifestazioni è importante per “fare rete con i lavoratori” e per rendere visibile il loro disagio esercitando pressione sulle istituzioni e l’opinione pubblica. Tuttavia, la fluidità del lavoro in piattaforma rende difficile creare una rete di contatto stabile e duratura, in cui tradurre la presenza online in una reale partecipazione e mobilitazione.

Vale anche i gruppi, facile che fai un gruppo con 500 persone e poi il giorno dopo sono 100.

Se nella collocazione della fabbrica con 6.000 persone fai un’assemblea e ne raggiungi 5.000, qui è uno a un lavoratore.

Come per il focus sui lavoratori, per avviare la discussione è stato chiesto ai partecipanti di associare un aggettivo al lavoratore delle piattaforme. L’aggettivo più evocativo è quello del “fantasma”, che, come appena visto sostanzia una delle principali sfide che i sindacati si trovano ad affrontare, soprattutto quando cercano di andare oltre le categorie più facili da individuare (i rider). La mancanza di un luogo di lavoro fisico, unita alla flessibilità degli orari e alla natura spesso transitoria del rapporto, rende difficile stabilire un contatto diretto e duraturo con questi lavoratori, soprattutto con quelli meno conosciuti.

Ho iniziato da poco ad occuparmi di questo tipo di lavoro, c’è questa distanza che rende difficile mantenere un rapporto con i lavoratori.

Questa invisibilità è ancora più marcata per i lavoratori che operano sul web o svolgono attività più isolate come informatici, traduttori, montatori di mobili, che producono spesso da remoto o in modo isolato. La loro invisibilità li espone a un rischio maggiore di isolamento e di esclusione dalle tradizionali forme di rappresentanza sindacale.

La natura al confine tra autonomia e subordinazione di questo tipo di figure è poi stata rappresentata utilizzando l'aggettivo "ibrido", proprio per via della difficoltà di collocare questi lavoratori entro le categorie o classificazioni esistenti. I lavoratori, infatti sono impegnati in modo "classico" ma sono intermediati da un soggetto virtuale che li allontana dal contesto lavorativo tradizionale e quindi anche dal sindacato. Anche la potenziale multi-committenza insita in queste prestazioni lavorative ne accentua il carattere ibrido, se si considera che ad esempio un rider nella stessa giornata potrebbe anche realizzare prestazioni lavorative sia come autonomo sia come dipendente part time.

Ibridi, la rivilgo al loro status, un concetto di ibridità che mette in difficoltà le organizzazioni sindacali.

L'ambiguità di status (un tema importante, che va al di là dei lavoratori delle piattaforme, e su cui si interroga da tempo anche la statistica ufficiale oltre che la giurisprudenza, come illustrato nei capitoli precedenti e su cui si rimanda anche a Inapp e della Ratta-Rinaldi 2024) è particolarmente evidente per alcune categorie professionali come gli infermieri, fisioterapisti o altri professionisti sanitari, che per integrare il reddito da lavoro dipendente utilizzano le piattaforme come strumento di promozione e ampliamento della propria clientela, o i professionisti come videomaker e fotografi che si trovano a dover conciliare la propria attività autonoma con le logiche algoritmiche delle piattaforme. Lo status ibrido, peraltro, incide anche sulla retribuzione: per i dipendenti le tariffe dovrebbero essere stabilite dal CCNL, mentre per gli autonomi dovrebbero essere fissate dal lavoratore stesso in concorso con il mercato. Nel caso delle piattaforme c'è invece un terzo soggetto che fissa la retribuzione in modo spesso poco trasparente. Peraltro, l'impossibilità di determinare le tariffe del proprio lavoro e la presenza di intermediari per accedere al mercato sono proprio gli elementi che ILO considera centrali per classificare i lavoratori solo formalmente autonomi nel gruppo dei *dependent contractor*, in cui ricadono le figure ibride e più assimilabili al lavoro dipendente, distinti dagli autonomi cosiddetti "puri" (ILO 2023).

Sulla questione della classificazione del lavoro in piattaforma all'interno del lavoro subordinato, su cui come visto nel capitolo 2 è incentrata una parte importante della discussione pubblica, anche in seguito alla direttiva europea (Aloisi e Rainone 2024), non tutti i partecipanti sono d'accordo: per alcuni, infatti, proprio le caratteristiche di autonomia e flessibilità rendono più facilmente

assimilabili questi lavoratori agli indipendenti, pur nella consapevolezza della necessità di un sistema di tutele universali che dovrebbe essere esteso a tutti. Un altro sindacalista, infatti, ha associato proprio l'aggettivo "autonomo" a questo tipo di lavoratori, riconoscendo loro una specificità rispetto al lavoratore dipendente tradizionale. Secondo questa impostazione, focalizzare la battaglia sindacale sulla questione dello status dei lavoratori rischia di attestare le rivendicazioni su un piano puramente ideologico, quando invece sarebbe importante porre l'accento soprattutto sulle tutele.

Io ho sempre lavorato con i lavoratori subordinati e qui invece trovo lavoratori che tengono alla loro autonomia (...) si tratta di lavoratori che si sentono autonomi, e questo colpisce. Sono lavoratori isolati e manca loro la socialità del lavoro.

In questi anni si è parlato solo di subordinazione invece che di tutele, non abbiamo mai fatto una causa per subordinazione perché l'abbiamo sempre presa dalla parte dei diritti del lavoro che in questo nuovo lavoro non erano previsti, c'è chi ha pensato che doveva esserci una legge che dicesse che erano tutti subordinati ma non era possibile, è stata fatta una legge in cui veniva data la possibilità di intervenire in questa materia per dare una serie di tutele a questi lavoratori, anche per gli autonomi. Si è fatta battaglia ideologica più che sulla sostanza, dire che oggi siamo a 0 non è vero, il sindacato ha tirato fuori questi lavoratori dal caporale, abbiamo fatto un protocollo contro il caporale.

In ogni caso, la commistione di elementi tipici del lavoro autonomo (flessibilità, libertà di organizzazione del lavoro) e di caratteristiche proprie del lavoro subordinato (dipendenza da algoritmi, etero-organizzazione del lavoro) crea una zona grigia che rende complessa l'applicazione delle tutele tradizionali. Questa ambiguità identitaria contribuisce ad alimentare il senso di incertezza e precarietà tra i lavoratori.

Un altro aggettivo associato al lavoro in piattaforma è quello di "migrante". Come già discusso nei precedenti capitoli, il modello del lavoro in piattaforma fa spesso leva su soggettività socialmente fragili, come i migranti nelle economie occidentali o ex lavoratori rurali nelle principali città cinesi, che presentano spesso un accesso limitato ai diritti di cittadinanza. I sindacalisti intervistati si mostrano consapevoli che i lavoratori stranieri sono spesso impiegati, oltre che nel food delivery, in settori come la cura della persona o i servizi domestici, e sperimentano maggiori rischi di sfruttamento, discriminazione e dipendenza

dalla piattaforma. Spinti dalla necessità economica e dalla mancanza di alternative, questi lavoratori si trovano ad affrontare una doppia vulnerabilità: da un lato, la precarietà intrinseca al lavoro di piattaforma; dall'altro, le difficoltà legate alla loro condizione di migranti (barriere linguistiche, difficoltà di accesso ai servizi, rischio di sfruttamento). Peraltro, la loro condizione mette in luce anche le disuguaglianze sociali che questo nuovo modello lavorativo rischia di amplificare sui temi della sicurezza sul lavoro.

I migranti è aspetto macroscopico, la dimensione lavorativa è diventata soprattutto migranti. I primi rider erano italiani, che facevano un lavoro part-time, poi le cose sono cambiate, sono cambiate le flotte e il mercato si è sviluppato, c'è stato un'acme con il Covid molte cose sono cambiate.

Infine, un altro intervistato, riconoscendo la correttezza di quanto detto specie in relazione ai migranti, ha proposto l'aggettivo "coraggiosi", ricordando ad esempio che chi ha fatto il rider sa bene che sforzandosi al meglio per 8 ore si riesce a guadagnare "molto più di 20 euro al giorno". Il coraggio in questo senso è quindi legato alla capacità di accettare la sfida dell'algoritmo.

La discussione si è poi focalizzata sugli attuali sistemi di regolamentazione del lavoro in piattaforma, su cui si delinea un quadro complesso e in divenire. Tutti i partecipanti hanno riconosciuto i progressi fatti in termini di legislazione e dibattito pubblico, come l'introduzione della direttiva europea sul lavoro in piattaforma (vedi capitolo 2) e la sottoscrizione di protocolli contro il caporalato, tuttavia, la regolamentazione del settore viene ritenuta ancora estremamente frammentata.

Emergono poi anche preoccupazioni riguardo alla reale portata di queste misure e alla difficoltà di garantirne l'applicazione in un contesto caratterizzato da una forte dimensione transnazionale, mettendo in luce il ruolo cruciale svolto dalle grandi piattaforme digitali nel contrastare una regolamentazione più stringente.

Contro la trasparenza si sono sempre opposte le aziende: le piattaforme digitali hanno fatto azione di lobby potentissima in sede europea.

Particolarmente critica nelle valutazioni dei sindacalisti appare la condizione dei lavoratori che dipendono esclusivamente dalle piattaforme per soddisfare bisogni primari, come il mantenimento del proprio nucleo familiare (migranti con permesso di soggiorno ma non solo). L'attuale sistema di tutele, ancorato al

lavoro dipendente, risulta ancora inadeguato a garantire una reale conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro in un contesto caratterizzato da una forte pressione produttiva.

Se ho bisogno di un mese di ferie per raggiungere la mia famiglia, se voglio raggiungere quel reddito devo lavorare di più, se le tutele sono legate solo alla dimensione lavoristica stiamo creando una condizione di profonda debolezza.

Guardando al futuro, i sindacalisti si interrogano riguardo alla possibile transizione del lavoro in piattaforma da fenomeno emergenziale a modello consolidato, analizzando le implicazioni sociali di tale trasformazione, ed evidenziando la necessità di agire tempestivamente per evitare che le criticità attuali si diffondano ulteriormente. Cruciale, infatti la consapevolezza che il margine di azione non può essere limitato unicamente ai rider, la parte più visibile e nitida anche nell'immaginario collettivo e nel dibattito pubblico: tutti hanno convenuto infatti sulla necessità di adottare una prospettiva più ampia, che tenga conto dell'eterogeneità delle figure del lavoro digitale.

Questo mondo è estremamente eterogeneo, ci sono piattaforme in cui serve una certa qualifica, e altre con professionalità molto alte che hanno bisogno di altre tutele.

Il lavoro dei rider è nuovo, in cui si lavora per necessità perché non ho alternative o devo integrare il mio reddito, come fanno parecchi studenti. Ci sono ben altre attività lavorative e professionali che usano la piattaforma anche come promozione o anche come integrazione, conosco infermieri che lavorano in ospedale e fanno integrazione al proprio reddito, per dare risposte a queste persone che fanno questi lavori devo essere molto concreto e pragmatico.

Questa cosa è partita male, è stato preso un piccolo caso, si è fatto diventare il tutto che è diventata una story telling su cui tutti si sono politicamente confrontati.

Infatti, l'evoluzione tecnologica potrebbe ulteriormente alimentare questa tendenza, considerando che la diffusione del lavoro in piattaforma, inizialmente circoscritta ad alcuni settori specifici, sta progressivamente interessando molti nuovi ambiti, con riferimento ad esempio alle pratiche di monitoraggio digitale e

gestione algoritmica che iniziano a diffondersi anche nel mercato materiale (Adăscăliței e Riso 2024).

L'interfaccia uomo macchina aumenterà e aumenteranno i lavoratori sulle piattaforme.

L'interrogativo centrale per il futuro riguarda quindi la capacità di anticipare e governare le trasformazioni indotte dalla diffusione di questi nuovi modelli organizzativi, garantendo al contempo la tutela dei diritti dei lavoratori.

La contrattazione collettiva viene naturalmente indicata come lo strumento fondamentale per regolare il lavoro in piattaforma e garantire condizioni di equità e di tutela ai lavoratori, con l'obiettivo di definire standard minimi a livello nazionale e di settore. Le esperienze maturate fino ad ora dopo l'approvazione della legge del 2019 nel settore del food delivery, non sembrano orientare verso scenari ottimistici. Anche nei sindacati più strutturati emerge la consapevolezza dell'importanza di assicurare degli accordi contrattuali di categoria strutturati, condivisi dalla maggioranza delle organizzazioni sindacali in cui si cerchino anche dei punti di incontro con le piattaforme, al di là delle posizioni preconstituite, ad esempio sulla classificazione dei lavoratori.

Portare la contrattazione che porta tutele, come è stato fatto nel settore delle consegne a domicilio in contratti nazionali di lavoro.

Tuttavia, la dimensione transnazionale delle piattaforme digitali e la frammentazione del mercato del lavoro rappresentano ostacoli significativi all'applicazione di accordi conclusi a livello nazionale: la facilità con cui le piattaforme possono spostare la propria attività in Paesi con una normativa più permissiva rappresenta una minaccia concreta all'efficacia della contrattazione collettiva, come discusso nel capitolo 2. In questo contesto, emerge e si evidenzia la necessità e l'importanza di un'azione sindacale coordinata a livello internazionale, capace di contrastare le strategie di ottimizzazione fiscale e di dumping sociale messe in atto dalle grandi piattaforme digitali. La costruzione di una rete sindacale transnazionale appare come un passaggio fondamentale per rafforzare il potere contrattuale dei lavoratori e garantire condizioni di lavoro equa in un mercato del lavoro sempre più globalizzato.

Occorre qualcosa che viene prima della contrattazione, un rafforzamento dell'azione legislativa che permetta piena trasparenza dove queste attività lavorative vengano tracciate.

È intervenuto già un decreto trasparenza sull'algoritmo, ora interverrà la nuova direttiva del lavoro su piattaforma, c'è un testo che interviene su questo, se sono in fabbrica so come è organizzato il mio lavoro, la trasparenza è una delle prime cose che vanno regolate ma ci sono altri problemi, ci sono piattaforme che sono sovranazionali e gli algoritmi non sono progettati in Italia, ora stanno facendo degli aggiustamenti perché hanno capito che in Italia le cose non funzionano come in America, ma a chi offre questa trasparenza? Al lavoratore singolo o a una rappresentanza?

Un altro elemento chiave emerso dalle discussioni riguarda la necessità di rafforzare la conoscenza del fenomeno e di promuovere maggiore trasparenza sui meccanismi di funzionamento delle piattaforme.

La mancanza di dati certi della statistica ufficiale sulla diffusione del lavoro in piattaforma (si veda paragrafo 3.1), sulle condizioni occupazionali dei lavoratori, sui meccanismi di funzionamento degli algoritmi rappresenta infatti un ostacolo alla comprensione del fenomeno e allo sviluppo di politiche adeguate. La trasparenza dei meccanismi e la conoscenza del fenomeno si configurano invece come elementi chiave, non solo per i ricercatori e per i sindacati, ma anche per i lavoratori stessi, che spesso si trovano ad operare in un contesto oscuro e privo di punti di riferimento certi.

I lavoratori impazziscono per capire come funziona, ci sono situazioni in cui dicono che si sono comportati allo stesso modo di un altro e il risultato è diverso, perché ci sono meccanismi di intelligenza artificiale che si comportano in modo diverso.

Conoscere le regole del gioco e i meccanismi di funzionamento delle piattaforme, avere accesso a informazioni chiare e trasparenti sulle proprie prestazioni e sui propri diritti rappresenta un presupposto fondamentale per un esercizio consapevole della propria attività lavorativa.

Il lavoratore non sa quali sono i pesi attribuiti ai vari fattori che possono determinare l'attribuzione di un incarico, mentre la legge prevede che ogni processo automatizzato che ha influenza sul lavoro deve essere messo a conoscenza del lavoratore, ovviamente per il lavoro subordinato, mentre al lavoro autonomo non si applica.

In sintesi, le interviste raccolte, pur nella differenza delle posizioni di partenza, hanno messo in luce come l'emergere di queste nuove forme di lavoro stia in parte mettendo in discussione i modelli tradizionali di rappresentanza sindacale. La frammentazione del lavoro, l'opacità degli algoritmi, la mancanza di chiarezza contrattuale e l'inadeguatezza del sistema di welfare, rappresentano sfide complesse che dovranno essere affrontate anche dal sindacato, che si trova a dover ripensare le proprie strategie per raggiungere una categoria di lavoratori 'invisibile' ai tradizionali canali di contatto. È quindi necessario costruire una nuova solidarietà tra lavoratori che, pur nella diversità di esperienze e di bisogni, condividono una condizione di fragilità e di incertezza imposta dalle forme di lavoro digitale.

La sfida, cui rispondere anche attraverso una maggiore collaborazione tra sindacati, istituzioni, piattaforme digitali, potrebbe essere affrontata mettendo in campo alcune delle politiche elencate di seguito.

- Promuovere una regolamentazione più efficace del lavoro in piattaforma a livello nazionale e internazionale, definendo standard minimi per i contratti di lavoro e garantendo tutele minime in termini di retribuzione, orario di lavoro, salute e sicurezza. Tale regolamentazione dovrebbe inoltre prevedere un rafforzamento del ruolo degli ispettorati del lavoro in modo da contrastare lo sfruttamento e il lavoro nero, promuovendo anche accordi sindacali a livello internazionale per contrastare il dumping sociale e garantire condizioni di lavoro eque in tutti i Paesi.
- Rafforzare la contrattazione collettiva come strumento di regolamentazione del lavoro in piattaforma, includendo nei contratti collettivi clausole specifiche per la gestione degli algoritmi e la tutela dei dati dei lavoratori. Sarebbe inoltre importante promuovere la contrattazione collettiva anche a livello transnazionale, in modo da fronteggiare la dimensione globale delle piattaforme digitali.
- Migliorare la conoscenza del fenomeno del lavoro in piattaforma, finanziando studi e ricerche per raccogliere dati certi sulla diffusione, le condizioni occupazionali e gli algoritmi del lavoro in piattaforma. Sarebbe importante inoltre creare osservatori nazionali e internazionali sul lavoro in piattaforma, con il coinvolgimento di sindacati, istituzioni, piattaforme digitali e lavoratori.
- Promuovere la trasparenza sui meccanismi di funzionamento delle piattaforme digitali, introducendo normative che rendano obbligatorio per le

piattaforme fornire informazioni chiare e accessibili ai lavoratori sui propri diritti, sulle proprie prestazioni e sui meccanismi di funzionamento degli algoritmi. Inoltre, sarebbe necessario istituire meccanismi di controllo indipendenti per verificare il rispetto delle norme da parte delle piattaforme stesse.

- Adattare il sistema di welfare anche alle esigenze dei lavoratori in piattaforma, introducendo ammortizzatori sociali universali, accessibili a tutti i lavoratori indipendentemente dalla forma contrattuale (Inapp e De Minicis 2023). È poi necessario garantire ai lavoratori in piattaforma l'accesso a servizi di assistenza sanitaria, previdenziale e di formazione professionale. Infine, è importante anche promuovere la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro per i lavoratori e le lavoratrici in piattaforma.

Si tratta di elementi già riportati in dettaglio nell'analisi svolta nel capitolo 2 e in parte affrontati a più riprese dalla direttiva europea, che rendono evidente che solo attraverso un'azione congiunta e coordinata tra tutti gli attori coinvolti sarà possibile governare le trasformazioni del lavoro in piattaforma e garantire un futuro del lavoro dignitoso, più equo e inclusivo.

### 3.4 Le imprese che usano le piattaforme: il caso del turismo

Un ulteriore attore nel rapporto di triangolazione che si determina tra lavoratori, piattaforme, lavoratori e utenti è quello delle imprese che si avvalgono dell'intermediazione delle piattaforme digitali per commercializzare i propri prodotti e servizi. Questa prospettiva è stata investigata con l'indagine Inapp DPS2022 (Centra *et al.* 2023; Inapp e Deidda 2024), che ha analizzato il rapporto tra imprese e piattaforme digitali, delineando, anche per le imprese che si avvolgono dell'intermediazione delle piattaforme, alcuni elementi di dipendenza, in parte assibilabili a quelli riscontrati tra i lavoratori. Per le imprese, infatti, se da un lato si possono riscontrare vantaggi dovuti all'ingresso nel più ampio mercato digitale, si possono dall'altro verificare effetti controversi. In particolare, l'indagine ha misurato il fenomeno nei settori della ristorazione, del turismo e dei trasporti, gettando luce sulle opportunità che l'economia delle piattaforme digitali offre alle imprese in termini di ampliamento e diversificazione delle quote di mercato, riorganizzazione della produzione, della pubblicità e del marketing e delle modalità di incasso. Ma ha parimenti rilevato i fattori di rischio che possono derivare da una dipendenza tecnologica e

finanziaria dell’impresa dalla piattaforma, come canale di vendita, e dallo squilibrio di potere che si può creare nel mercato. Alcuni indicatori tratti dall’indagine hanno evidenziato e confermato le relazioni tra assetti di potere, asimmetrie informative, conoscenza e utilizzo di tecnologie digitali, forme di organizzazione diverse e la loro capacità di condizionare la dinamica del prodotto, la quota di mercato e la forza lavoro impiegata.

L’indagine ha evidenziato che i principali rischi per le imprese nell’utilizzo delle piattaforme possono ricondursi alle seguenti dimensioni.

- Dipendenza e perdita di controllo. Le imprese che si affidano esclusivamente alle piattaforme digitali di lavoro potrebbero perdere il controllo diretto sulle attività svolte dai lavoratori e sull’organizzazione della produzione. È noto, infatti, come i lavoratori delle piattaforme siano spesso considerati come “contractor indipendenti” e non come dipendenti, un tema che si estende in qualche modo anche alle imprese utilizzatrici, anch’esse soggette in qualche modo al controllo e all’adesione volontaria o indotta a standard di servizio gestite dall’algoritmo. Le analogie richiamano i rischi legati all’esterrializzazione di parti della produzione. Anche la perdita del controllo sui flussi di incasso rappresenta un potenziale rischio e può comportare maggiori oneri finanziari.
- Reputazione. Come visto fin qui, le piattaforme digitali di lavoro hanno spesso attirato l’attenzione dei media riguardo alle condizioni dei lavoratori e alle problematiche relative alla sicurezza e ai diritti dei lavoratori. Se un’impresa fosse associata a una piattaforma in cui si verificano tali problemi, tale situazione potrebbe danneggiare la sua reputazione. Per questo a livello internazionale sono nate anche iniziative di piattaforme eticamente sostenibili, frutto essenzialmente di forme cooperative, in cui, la dimensione organizzativa e controllo del lavoro nel processo produttivo non viene regolata da algoritmi ma unicamente dall’azione umana, elemento che può assumere la forma di una certificazione etica per le imprese, i lavoratori e i consumatori che vi interagiscono. Una delle prime esperienze in tal senso è quella rappresentata da alcune piattaforme di food delivery in Francia (Grohmann 2021). Un altro elemento può derivare da disservizi causati dalle piattaforme nell’erogazione del servizio o nella consegna dei prodotti le cui conseguenze possono ricadere sulle imprese fornitrice.
- Rating, Ranking. Le piattaforme utilizzano attraverso l’algoritmo sistemi definiti “data-driven game-based tactics” (rankings, ratings e badges)

attraverso cui valutano e controllano la produttività delle imprese, incoraggiandole a impegnarsi ‘volontariamente’ nel garantire interessi e finalità economiche della piattaforma stessa anche se non strettamente legati all’impresa utilizzatrice. Si tratta in realtà di una dinamica analoga anche se meno accentuata a quella rilevata per i lavoratori.

A questi rischi, tuttavia si accompagnano una serie di vantaggi in termini di:

- Flessibilità. Le piattaforme digitali di lavoro consentono alle imprese di accedere a una vasta rete di lavoratori o clienti in modo flessibile. È possibile assumere personale solo quando se ne ha bisogno, evitando costi fissi associati all’occupazione tradizionale. Tale dimensione è fortemente accentuata nelle piattaforme web based, in grado di offrire senza costi di internalizzazione forza lavoro contingente con livelli di scalabilità altissima, radicalizzando il principio della Lean Production, del Just in time e dell’utilizzo a livello globale della forza lavoro. Analogamente, le piattaforme consentono l’accesso ad una pluralità di servizi, anche implicitamente contenuti nel contratto di servizio principale. Ad esempio, nel contratto per la consegna di cibo a domicilio, sono implicitamente contenuti servizi di pubblicità, gestione ordinativi, gestione del personale e canalizzazione degli incassi.
- Ampia scelta di competenze. Le piattaforme digitali di lavoro possono fornire alle imprese accesso a lavoratori con competenze medio-alte che possono essere difficili da trovare localmente. Ciò consente alle imprese di ottenere l’esperienza necessaria per progetti specifici, quasi sempre di carattere tecnologico/digitale, e poi dismettere immediatamente questa forza lavoro appena realizzato il progetto o servizio.
- Riduzione dei costi. L’utilizzo di piattaforme digitali di lavoro può ridurre i costi di ricerca e assunzione dei lavoratori, poiché le piattaforme spesso forniscono strumenti per filtrare e selezionare candidati idonei o, semplicemente, esternalizzando parte del processo produttivo, come nel caso della gestione delle prenotazioni, degli ordini e delle consegne dei pasti a domicilio. Soprattutto in riferimento ai compiti che richiedono competenze specifiche o complesse.
- Innovazione e agilità. Le imprese possono sfruttare le piattaforme digitali di lavoro per adattarsi rapidamente alle nuove tendenze del mercato, sperimentare nuove idee e implementare progetti in modo più agile.

- Ampliamento e diversificazione del mercato di riferimento. Come noto, le politiche di marketing hanno a disposizione due leve principali, quantità e prezzi, e ampliare il mercato di riferimento può portare ad un fatturato maggiore a parità di quantità, a maggiori utili a parità di fatturato se si comprimono i costi, ad un aumento del fatturato a parità di clientela, se aumenta il valore unitario della spesa, o nel caso di più immediata comprensione ad un aumento del fatturato e della clientela, a parità di valore medio unitario della spesa. In generale, il rapporto tra imprese e piattaforme digitali presenta prospettive contrastanti. Le piattaforme possono offrire vantaggi significativi, ma è essenziale che le imprese gestiscano attentamente i rischi associati ad un aumento dei costi unitari, inclusi costi indiretti come quelli legati a danni reputazionali, alla compliance legale e all'impatto sulle condizioni dei lavoratori.

Per ampliare e completare il quadro informativo raggiunto con l'indagine è risultato fondamentale procedere a un ulteriore passaggio qualitativo attraverso la realizzazione di alcune interviste sia alle imprese che utilizzano le piattaforme sia a testimoni privilegiati<sup>21</sup>. Sono state quindi contattate alcune delle imprese partecipanti all'indagine DPS che avevano acconsentito a essere contattate per approfondimenti qualitativi e alcuni testimoni privilegiati. Data la rilevanza del fenomeno dell'intermediazione delle piattaforme nel settore dell'ospitalità alberghiera si è deciso di concentrare l'attenzione soprattutto su questo settore, individuando alcuni testimoni che potessero offrire informazioni di scenario. Le interviste, svolte nella prima parte del 2024, hanno consentito di integrare il quadro sul punto di vista delle imprese che usano le piattaforme così come emerso dai dati dell'indagine DPS (della Ratta-Rinaldi e Renda 2024). Inoltre, l'attività di osservazione partecipante svolta da alcuni dei componenti il gruppo di ricerca con Airbnb ha consentito di avere visibilità anche sulla gestione delle locazioni brevi da parte di host non professionisti. Tutti i soggetti intervistati hanno confermato che soprattutto nel settore alberghiero ed extra-alberghiero il ruolo delle piattaforme è ormai 'ineludibile': le piattaforme sono indispensabili per acquisire visibilità anche considerando i mutamenti nelle abitudini dei clienti, sempre più abituati a cercano prima su Internet la struttura presso cui alloggiare. Pertanto, affidarsi a una piattaforma viene considerato il modo migliore per

---

<sup>21</sup> Di seguito sono riportati tra virgolette alcuni estratti delle interviste che per motivi di privacy si preferisce non attribuire ai singoli intervistati.

pubblicizzare la propria azienda, nonostante i costi elevati del servizio offerto e la tendenza delle piattaforme ad imporre condizioni contrattuali in modo unilaterale. Allo stesso tempo gli operatori sanno che è necessario cercare di accedere in autonomia, ad esempio attraverso il proprio sito web a una parte della clientela per aumentare i margini di profitto e svincolarsi dal potere eccessivo delle piattaforme.

Inoltre, la possibilità offerta alle strutture di pagare costi aggiuntivi per acquisire maggiori posizioni nel ranking delle visualizzazioni è considerato un problema, perché di fatto si aumentano i costi delle commissioni (se lo fanno in tanti tutti sono costretti a aderire per non scomparire dall'elenco), senza che questo offra garanzie reali ai consumatori, che credono di visualizzare per prime le strutture con rating migliore.

Ormai è obbligatorio usarle, perché è il modo più facile anche per i clienti per trovare una struttura, soprattutto a livello internazionale. Anche gli italiani ormai hanno imparato a fare prima un giro sulle piattaforme per trovare le strutture cui sono interessati.

Il vantaggio è pubblicitario, di visibilità: impossibile fare lo stesso senza. Gli svantaggi sono le commissioni.

Nel complesso il vantaggio maggiore è prendere una clientela che non riuscirebbero a trovare, anche su lavoro, pubblicità del prodotto.

Tuttavia, gli operatori che utilizzano le piattaforme sono consapevoli che è necessario specializzarsi per poter gestire al meglio le caratteristiche specifiche di ciascuna piattaforma e districarsi tra le varie promozioni e richieste di scontistiche. Anche dal punto di vista dei pagamenti i sistemi sono differenti, ci sono piattaforme che inviano fattura a fine mese, altre che applicano una trattenuta su ciascun pagamento ricevuto, e ciascuno di questi sistemi richiede da parte dell'operatore una certa dose di flessibilità gestionale.

Soprattutto se non sei molto dentro al mondo 'delivery' le subisci. Le differenze tra le piattaforme rendono complessa la gestione perché bisogna formarsi per gestire il tutto (modalità di fatturazione, correzione degli errori, gestione delle offerte). Ci si deve formare sul campo su come utilizzare le piattaforme.

Nel settore turistico, è soprattutto Booking a introdurre ulteriori elementi di flessibilità, proponendo ad esempio tariffe scontate a chi paga in anticipo,

perdendo il diritto alla possibilità di cancellazione, o introducendo il sistema delle card virtuali. Alcuni operatori vedono con preoccupazione questa tendenza di Booking nel dettare le regole anche sui sistemi di pagamento, su cui gli operatori vorrebbero invece avere maggiori margini di autonomia gestionale.

Inoltre, se il pagamento è gestito dalla piattaforma, se questa si accorge che l'operatore applica una tariffa più bassa sul proprio sito, può decidere di cambiare il prezzo applicato, riducendo il margine di ricavo dell'operatore e annullando di fatto l'escamotage utilizzato dagli albergatori per favorire la prenotazione diretta.

Ad esempio, se io do a Booking le camere a 100 euro, pago 18 euro di commissione con ricavo netto di 82 euro. Ma se sul sito vendo a 95 e Booking lo vede, può abbassare anche lui ma a quel punto guadagna meno Booking e paga meno anche a me. Nella guerra sul prezzo, certo il risultato può essere anche che ci guadagna il consumatore.

Nel campo turistico le strutture più sviluppate tendono a utilizzare più canali per acquisire maggiori fette di mercato: per fare questo sono però indispensabili programmi gestionali che consentono di rispondere rapidamente alle diverse richieste, senza causare overbooking: si tratta di sistemi di Channel Management a pagamento che consentono di gestire le tariffe e le prenotazioni. Tutti gli operatori tendono a disintermediare, cercando di offrire un prezzo più basso ai clienti che contattano direttamente la struttura, strategia che però ha successo soprattutto con la clientela italiana o con i clienti che ritornano nella stessa località (ad esempio in occasione delle vacanze invernali) e che decidono di tornare nella stessa struttura confidando in un prezzo scontato. Gli operatori devono però decidere in anticipo come gestire le tariffe per evitare di subire le politiche delle piattaforme: se in passato il Parity Rate imponeva di esporre il prezzo e praticare lo stesso prezzo per tutti, oggi gli operatori possono adattare la propria strategia tariffaria. Come per il lavoro autonomo in generale (Inapp e della Ratta-Rinaldi 2024), quindi, la possibilità di esercitare autonomia sulle tariffe da praticare è considerato un elemento indispensabile per garantire quel posizionamento sul mercato che le piattaforme tendono a colonizzare grazie all'enorme investimento in pubblicità che possono garantire. Soprattutto le piccole strutture, se dipendono integralmente dalle piattaforme per accedere ai propri clienti rischiano di dover accettare tutte le condizioni imposte dalle piattaforme.

In conclusione, le piattaforme sono un canale comodo, che garantisce visibilità ma bisogna imparare a gestire il prezzo. Se puoi farlo in definitiva il prezzo maggiorato lo paga il cliente ma in alcuni casi può capitare che sia tu a pagare per avere una maggiore visibilità.

Riguardo l'impiego dei gestionali per la gestione contemporanea dei diversi canali di prenotazione è particolarmente interessante il caso della piattaforma italiana Bed-and-Breakfast, che invece di applicare una commissione a ciascuna prenotazione prevede una tariffa fissa annuale in cui è compreso il sistema di Channel Management, la costruzione del sito Internet e una consulenza informativa sugli obblighi di legge. Fornire alle aziende il servizio di Channel Management consente di poter acquisire una parte della clientela direttamente tramite il sito delle imprese stesse, praticando al tempo stesso il prezzo più vantaggioso per le strutture.

Le commissioni sono comunque considerate troppo care, così come il sistema poco trasparente: la commissione varia da regione a regione e in alcuni casi da struttura a struttura: ad esempio Airbnb chiede alla struttura una commissione più bassa ma applica una commissione anche ai clienti (cosa di cui non tutti gli operatori sono consapevoli).

Il costo della mediazione è elevato, il costo giusto sarebbe il 10%. Quello attuale è molto alto alla fine a me arriva poco ed è per questo che non mi posso permettere collaboratori, sarebbe un costo troppo alto.

Le piattaforme tendono poi a standardizzare l'offerta, per imporre il proprio brand e tutelare i clienti finali suggerendo strategie operative alle imprese, soprattutto nel caso in cui si siano verificati problemi. I consigli possono riguardare il tipo di offerte, la quantità di stanze o calendario messo a disposizione, la velocità di risposta, le modalità di gestione dei contatti con gli ospiti, gli standard nella pulizia e nella predisposizione dei locali, la qualità e caratteristiche delle fotografie, senza però ad esempio effettuare controlli accurati sulla localizzazione o l'esistenza stessa delle strutture. Inoltre, in caso di recensioni troppo negative Airbnb suggerisce alle strutture di intervenire per non rischiare di essere cancellate dalla piattaforma (ma la stessa Airbnb non effettua nessun controllo se la stessa struttura, magari con recensioni negative, si cancella e si ripresenta sul mercato con lo stesso nome e identificativo).

Le piattaforme dettano gli standard: diventano anche proprietarie di quello che si pubblica e io non posso riutilizzarlo su altri siti. Acquistano i diritti d'autore e anche per le foto. In genere gli standard sono positivi ma la localizzazione non è sempre veritiera!

Tuttavia, dal punto di vista della piattaforma, la standardizzazione rappresenta un elemento importante a garanzia del consumatore poiché è alla piattaforma che in definitiva si affida il cliente.

C'è comunque un'omologazione delle strutture per 'brandizzare' e tutelare il viaggiatore, che si deve fidare della piattaforma. In caso di problemi, infatti, i viaggiatori scrivono direttamente al supporto della piattaforma piuttosto che scrivere recensioni. Noi diamo alle strutture tutti gli elementi per lavorare bene, ed è importante anche tutelare il viaggiatore e garantire la reputazione della piattaforma.

Questo comporta anche dei vantaggi per il consumatore finale, specie nell'offerta extra-alberghiera, secondo i dati Istat e Ministero del Turismo (2024) cresciuta del 16,9% nel 2023, in cui è stato possibile innalzare la qualità media dell'offerta turistica, costringendo gli operatori ad assicurare standard qualitativi adeguati.

A livello generale l'extra alberghiero è cresciuto molto. Prima l'offerta dell'extra alberghiero era molto casereccia, oggi la qualità si è alzata anche perché si confrontano con gli altri in maniera diretta. L'ospite sulla piattaforma fa già delle valutazioni tra le strutture e si può osservare che in media il livello di queste strutture si è alzato, mentre prima molti affittavano alla carlona.

Naturalmente su questi aspetti il sistema delle valutazioni, cuore del management algoritmico, è centrale. Le valutazioni dei clienti sono uno degli elementi che concorrono al posizionamento in graduatoria delle aziende, e un buon posizionamento consente di avere le stanze sempre occupate massimizzando i guadagni. Il ranking naturalmente dipende anche da altri aspetti, quali la posizione, la disponibilità di stanze, i servizi offerti e il sistema tariffario scelto dalle aziende. Come per i lavoratori delle piattaforme, i meccanismi di funzionamento del ranking non sono chiari nemmeno agli operatori. Alcuni segnalano la presenza di elementi di distorsione, come nel caso di Booking, che rileva sia un punteggio analitico per i diversi aspetti della struttura che un punteggio finale sintetico che determina il ranking. Tuttavia, il punteggio medio non ha collegamenti con quello analitico: potrebbe essere possibile avere

tutti dieci ma avere un punteggio più basso nell'indicatore sintetico, che contiene quindi elementi di valutazione imponderabili. Nelle recensioni poi, sono utilizzati sistemi di filtro automatico che moderano in modo automatico le risposte degli operatori, con una serie di parole 'proibite' che però possono essere utilizzate dai clienti in un rapporto che rischia così di divenire asimmetrico. In alcuni casi le recensioni sono quindi vissute con preoccupazione dagli operatori.

Altri invece riconoscono il valore positivo delle recensioni, soprattutto quelle certificate dei siti in cui è necessario aver soggiornato o pranzato per poter recensire (a differenza, ad esempio, di Google o TripAdvisor). Pur con tutti i limiti del caso (i clienti 'vendicativi', la difficoltà a contestare le affermazioni del cliente o la distanza intercorsa tra il soggiorno e la recensione), le recensioni costituiscono uno strumento utile per i consumatori e una possibilità di crescita per le aziende.

La recensione in quanto tale non è un problema, perché dà ai clienti la possibilità di parlare, anche a quelli più 'pericolosi': i silenziosi, che non dicono quello che non va ma non ritornano. Il danno di una recensione negativa è inferiore a una perdita di reputazione reale dovuta a disservizi non noti all'azienda.

Riguardo alla crescita dell'extra alberghiero i testimoni privilegiati intervistati concordano su una possibile evoluzione del fenomeno con l'affermarsi di host specializzati nella gestione di 'pacchetti' di appartamenti in modo da offrire un servizio più standardizzato e che in ultima analisi offra maggiori garanzie al consumatore, pur con il rischio che questo possa far aumentare le tariffe. Oppure è possibile che una parte degli operatori alberghieri si inserisca in questa fetta di mercato approfittando della loro maggiore specializzazione in alcuni servizi (pulizia e lavanderia, colazione sul posto).

Oggi, tuttavia, credo che i piccoli proprietari si troveranno presto a scegliere se professionalizzarsi o ad affidarsi a un property manager in grado di gestire tutto, perché le incombenze burocratiche (anche a tutela del consumatore) stanno aumentando, creando un freno alla piccola ricettività familiare.

C'è una parte interessante degli albergatori che ha capito che c'è questo tipo di domanda verso le case vacanza e si stanno mettendo sul mercato degli appartamenti.

In definitiva, come emerso anche dai risultati finali dell'indagine DPS, soprattutto in alcuni settori come quello della ricettività alberghiera ed extra alberghiera le piattaforme sono ormai un elemento indispensabile per posizionarsi sul mercato a garantire l'accesso alla clientela mondiale, soprattutto nella fase attuale di forte espansione turistica. Tuttavia, gli operatori devono attrezzarsi per imparare a gestire il sistema e a conservare la propria autonomia sulle scelte aziendali, investendo nella formazione del personale dedicato alla gestione del rapporto con le piattaforme, al fine di ridurre i rischi di asimmetria che appaiono in parte inevitabili in questo campo.

### 3.5 I responsabili delle piattaforme

Uno degli elementi più innovativi del progetto prevedeva di intervistare anche le stesse piattaforme digitali, sentite per il tramite del management coinvolto nell'organizzazione del processo di lavoro e di gestione del personale, soprattutto in riferimento al settore food delivery.

Intervistare i responsabili delle piattaforme non è stato facile, sia perché a causa delle controversie che interessano il settore questi sono spesso restii a concedere interviste, sia perché le piattaforme si configurano come imprese multinazionali a carattere finanziario, ed è quindi difficile individuare le sedi di lavoro in cui reperire gli interessati. Tuttavia, un paziente lavoro di networking ha consentito di intervistare alcuni testimoni privilegiati, preziosi per ricostruire il punto di vista di chi opera nel settore, offrendo così un quadro completo sulla natura e le caratteristiche del management algoritmico<sup>22</sup>. È stato sempre necessario inviare la scaletta di intervista prima della realizzazione dell'intervista, in alcuni casi è stato richiesto un incontro preliminare finalizzato a illustrare le finalità del progetto e dell'intervista, in altri sono state semplicemente inviate le risposte per iscritto. Obiettivo delle interviste svolte con il management delle piattaforme di food delivery era innanzitutto ricostruire il funzionamento della piattaforma e il ruolo del management algoritmico. I quesiti iniziali erano rivolti a capire come viene realizzato il reclutamento dei lavoratori e come sono organizzati da un punto di vista contrattuale e temporale i task assegnati ai lavoratori, per

---

<sup>22</sup> Anche in questo caso, per ragioni di privacy, gli estratti tra virgolette tratti dalle interviste non vengono attribuiti ai singoli intervistati.

concentrarsi poi sulle condizioni di lavoro, sulle modalità di formalizzazione dei rapporti e sulle dinamiche di quantificazione salariale.

Le interviste alle principali piattaforme di delivery hanno consentito di chiarire in dettaglio alcuni aspetti dell'organizzazione del lavoro e di approfondire le differenze tra i principali modelli utilizzati nel nostro Paese. Secondo i risultati della già citata indagine Inapp DPS (Inapp e Deidda 2024), nel settore della ristorazione le principali piattaforme di consegna di pasti a domicilio sono la danese Just Eat, con sede a Londra, la britannica Deliveroo e la tedesca Glovo. La società americana Uber Eats, come già precisato, ha deciso di abbandonare l'Italia nel corso del 2023. Come per il settore della ricettività turistica, la presenza di grandi piattaforme multinazionali nel mercato italiano lascia spazio a pochi concorrenti nazionali che adottano, di regola, una strategia di specializzazione territoriale a livello di città, regione o area multiregionale. I rider possono essere inquadrati o come dipendenti part-time (è il caso di chi lavora per Just Eat) o come lavoratori autonomi. La scelta del tipo di rapporto di lavoro sembra seguire una specifica linea aziendale: chi sceglie di avvalersi del lavoro autonomo ritiene che questa sia la forma di lavoro più naturale per questo settore perché consente i migliori margini di flessibilità e autonomia chiesti anche dai lavoratori.

Le modalità con cui si svolge la collaborazione sono tipiche del lavoro autonomo. La nostra piattaforma non dirige, organizza, controlla o sanziona l'attività dei rider. Le caratteristiche evidenziate sono elementi diametralmente opposti al ruolo di un soggetto datoriale. Per i lavoratori è importante la possibilità di scegliere come, dove, quando, per quanto tempo e se lavorare, determinando i propri compensi lavorando di più o di meno.

Di contro, chi sceglie di applicare un contratto di subordinazione, seppur part-time, mira ad applicare una strategia di marketing basata su una maggiore presunta eticità nell'organizzazione del lavoro (Fairwork 2024). Nell'intervista effettuata con i responsabili dell'unica piattaforma che ha scelto il modello del lavoro dipendente viene sottolineata l'importanza di prevedere un contratto di subordinazione basato su un contratto part-time (il CCNL del settore Logistica – accordo siglato con CGIL, CISL e UIL a marzo 2021). La gestione di lavoratori dipendenti offre inoltre la possibilità di gestire turni e carichi di lavoro, di richiedere verifiche sui mezzi di lavoro o l'esclusività del rapporto con la piattaforma (almeno entro il turno di lavoro).

I rider, in quanto lavoratori dipendenti, svolgono il proprio lavoro su turni pianificati di settimana in settimana, sulla base delle disponibilità del rider e delle esigenze dell'azienda. I turni vengono pianificati mediante una app dove il rider dà la sua disponibilità per la settimana successiva e la piattaforma, considerando la preferenza, procede alla pianificazione della settimana lavorativa. Durante i turni svolti con la piattaforma, il rider non può svolgere consegne per altre piattaforme.

Interessante evidenziare che il lavoro dei rider in teoria potrebbe essere caratterizzato da una multi-committenza, trasversale anche alle forme contrattuali: in alcuni casi la multi-committenza potrebbe verificarsi nella stessa prestazione lavorativa, evento difficile da controllare per le piattaforme, anche quando formalmente non permesso.

La multi-committenza del rider per più piattaforme è l'essenza del settore (anche su piattaforme di altro tipo), la maggior parte ha sullo smartphone almeno due piattaforme e accetta ordine in base al task più conveniente... uso di due telefonini con due account diversi contemporaneamente in una stessa prestazione, non riusciamo a controllare questa evenienza.

Secondo quanto ricostruito con gli intervistati, le piattaforme di delivery si basano su due modelli organizzativi, indipendentemente dal ricorso a lavoro dipendente o autonomo:

- a) modello "*free log-in*" (Deliveroo): il rider apre l'app e riceve proposte di consegna, non viene utilizzato alcun sistema di ranking, gestione turni e valutazione della performance; l'algoritmo si limita ad offrire la consegna – in base a criteri di efficienza – a chi è più vicino;
- b) modello "*a slot*" (Just Eat con la gestione di turni considerato il ricorso ai lavoratori dipendenti e Glovo sulla base del ranking dei rider). Il rider può prenotare i turni (gli slot) che riesce a visualizzare grazie al suo ranking: più è alto il ranking più riesce a visualizzare prima i turni più 'redditizi' (generalmente i turni si iniziano a vedere il giovedì e il lunedì). Il ranking è definito dall'algoritmo ma è trasparente ed è visibile sull'app: la maggior parte del peso è relativo al numero di consegne eseguite (numero di task accettati). Una influenza sul ranking potrebbe averla anche il criterio "*no show*", introdotto per scongiurare il fenomeno di chi prenota un turno ma non si presenta, insieme al peso della valutazione dei clienti che però è stato

recentemente ridimensionato (circa il 5%). Si tratta però di elementi che variano da città a città sulla base delle differenti condizioni di traffico.

È stato poi chiarito da tutti gli intervistati che viene considerato come singolo task, e quindi come relazione lavorativa, tutto il processo che coinvolge il singolo ordine: che inizia dal momento in cui il rider lo accetta, passando per il momento del ritiro del pasto al ristorante, concludendosi con la consegna al cliente. Il ‘Task’ così definito è anche il dato che viene inserito nel file delle comunicazioni obbligatorie che compilano anche le piattaforme di delivery che utilizzano il lavoro autonomo (nonostante secondo alcuni intervistati questo non dovrebbe essere necessario). Questi sono anche gli elementi considerati per conteggiare il tempo di lavoro da retribuire.

Il tempo di lavoro inizia nel momento in cui il rider accetta l’ordine e dura sino alla consegna eseguita; i primi 5 minuti di attesa in fase di ritiro e consegna dell’ordine sono compresi nel pagamento del task, dal sesto minuto si paga l’attesa al rider (sia che dipenda dal ristoratore che dal cliente che non risponde al citofono o ha dato un indirizzo sbagliato). Si tratta di un ottimo puro (per tempo lavorato): statisticamente si considera una media di due consegne l’ora. Rispetto al tempo di lavoro e alla retribuzione, in generale il task è settato sul salario minimo orario (se presente nel Paese, altrimenti, come nel caso italiano si calcola sui 10 euro l’ora). Inoltre, la piattaforma, sulla base di modelli di previsione può cambiare la retribuzione del task in alcuni giorni e in orari di picco degli ordini, quelli ad es. stimati come giorni con maggiori ordini, come i festivi o il weekend o durante eventi come Sanremo o le partite di calcio, o in particolari condizioni, come la pioggia, la notte o i festivi.

In riferimento alla definizione della relazione lavorativa si evidenzia come questa non si concretizzi con la sottoscrizione digitale del contratto, né con il log in, ma corrisponda alla fase di *delivery time*, accettazione e conclusione di un task. In alcuni casi è possibile disdire un task anche una volta accettato, con una motivazione se la disdetta avviene dopo la consegna del pasto.

Possibilità di disdire l’ordine fino alla consegna al cliente, dopo consegna pasto da parte del ristorante la disdetta deve essere motivata.

Sono state inoltre specificate le forme di compensazione che possono essere assegnate al rider quando il tempo definito dalla piattaforma per la consegna non sia corrispondente a 10 euro (ora lavorata) ma vi si avvicini. Interessanti anche le

informazioni sulla possibilità di effettuare ordini complessi che possono superare i 10 euro dell'ora lavorata.

In riferimento ai tempi se il compenso è di 10 euro per ora lavorata, come stabilito dal contratto di categoria attualmente in vigore, se la consegna, per il ritardo del ristorante, dura più di quanto stabilito dalla piattaforma, mettiamo non 25 minuti, ma un'ora, allora il compenso non sarà di 6 euro (25 minuti) ne verranno aggiunti 4 euro di compensazione tra il tempo definito dalla piattaforma che determina anche il salario della relazione lavorativa e il tempo effettivamente impiegato, la compensazione è stabilita dal management umano. Il rider nel momento dell'accettazione sa già il valore del costo della consegna es. 5 euro. Se il rider nell'ora riesce a fare tre consegne da 5 euro il rider prenderà 15 euro senza alcun intervento di compensazione della piattaforma perché lui è già sopra i 10 euro per ora lavorata previsti nel CCNL. Ci sono anche ordini complessi da 16 euro, quindi anche con un unico ordine posso arrivare sopra i 10 euro all'interno dell'ora lavorata. Ad esempio, nello stesso task consegno più ordini a clienti vicini.

Riguardo i meccanismi di controllo delle prestazioni dei rider gli operatori intervistati negano che sia possibile (anche per una questione di difficoltà di gestione dei dati) introdurre meccanismi di controllo analitico del lavoro dei rider. Soprattutto le piattaforme che si avvalgono di lavoro autonomo enfatizzano l'opportunità di un modello di lavoro che punta a garantire il massimo di flessibilità, in cui chi vuole lavorare tanto riesce a mettere su "stipendi dignitosi". Tra gli interlocutori intervistati è condivisa l'idea che sul tema delle piattaforme sia stata adottata una retorica che ha esasperato un modello produttivo che più che tendere a sottrarre margini di decisione ai lavoratori, schiacciandoli sotto il peso del controllo algoritmico, è finalizzato a ottimizzare il processo aumentando i margini di guadagno e qualità per tutti i soggetti coinvolti.

Se un rider non accetta una consegna o fa un ritardo non succede nulla. La società può prendere provvedimenti solo nel caso di violazioni delle normative applicabili (es. furti, truffe). Noi non raccogliamo feedback sui rider e non ci sono ranking.

Le uniche limitazioni imposte ai lavoratori unanimemente riconosciute sono quelle relative, per motivi di assicurazione, al mezzo scelto per la consegna. I rider possono chiedere di modificare il mezzo prescelto ma devono comunicarlo in anticipo. La piattaforma suggerisce il percorso ma il rider è libero di sceglierne

uno alternativo se più compatibile al rispetto dei tempi previsti dal management algoritmico. Secondo quanto precisato dagli intervistati, nel contesto delle piattaforme di food delivery, il mezzo di trasporto utilizzato dai rider riveste infatti un'importanza cruciale per garantire l'efficienza e la sicurezza del servizio. La piattaforma assegna i percorsi e stima i tempi di consegna in base al tipo di mezzo, consentendo ai rider di scegliere il proprio mezzo, ma richiedendo la dichiarazione di quest'ultimo durante l'attivazione dell'account. Inoltre, l'uso di monopattini è vietato per motivi di sicurezza. Sebbene l'algoritmo monitori i tempi di consegna per ottimizzare le prestazioni future, gli intervistati hanno affermato che una deviazione da questi tempi non comporta conseguenze dirette per i rider, e la valutazione dei clienti non influisce sul loro accesso alla piattaforma, ma serve esclusivamente a migliorare il servizio. Il controllo dei mezzi dichiarati viene effettuato attraverso l'analisi dei tempi di percorrenza, e ogni cambiamento nel mezzo deve essere formalmente aggiornato nel contratto digitale del rider.

Le piattaforme negano quindi alcun controllo algoritmico, ma esplicitano come il management algoritmico (MA) sia soltanto finalizzato all'efficientamento manageriale, nella realizzazione di un processo di produzione di servizi. Le piattaforme negano anche qualsiasi elemento di discriminazione sia nell'accesso che nella assegnazione dei task, affermando che l'unica discriminazione è riferibile al mezzo, in quanto per consegne pesanti sono individuati corrieri con mezzi idonei.

L'unica discriminazione è sul mezzo, per consegne pesanti si privilegia il mezzo macchina ma non uomo rispetto a una donna.

Altro vincolo richiesto ai lavoratori è lo svolgimento della visita di idoneità con il medico competente all'inizio della attività, insieme alle eventuali successive visite periodiche. Non è invece possibile, per chi si avvale di lavoro autonomo chiedere ai lavoratori l'esclusiva, anzi secondo alcuni intervistati diversi rider sono loggati con più operatori e possono svolgere contemporaneamente più consegne (la cosiddetta "doppietta"). La retribuzione è effettuata stimando il tempo medio per una determinata consegna, se poi un rider ci mette più tempo (perché, ad esempio, effettua due consegne contemporaneamente) la piattaforma dichiara di non avere modo di controllare ma si tutela pagando il tempo che ritiene sufficiente stimare. Anche lo zaino non è vincolante: le piattaforme offrono spesso il cambio gratuito (anche per una questione di igiene)

in modo da far circolare il proprio logo, ma il lavoratore (quando autonomo) non è vincolato alla divisa scelta per le consegne. Solo nel caso dei dipendenti teoricamente è possibile per la società richiedere l'esclusiva "almeno nel turno di lavoro svolto con noi".

I rider che usano più piattaforme generalmente hanno solo un telefono dove scaricano più app, ma ci sono anche casi di rider con più dispositivi. L'algoritmo non può controllare se su un device sono operative più piattaforme contemporaneamente.

Per l'avvio del contratto inoltre tutte le piattaforme chiedono lo svolgimento di un corso di formazione obbligatorio in materia di sicurezza stradale e di sicurezza alimentare e igiene del trasporto di cibo. Riguardo alla possibilità di discriminazioni algoritmiche gli intervistati negano che queste siano possibili. Particolarmente interessante il riferimento agli stranieri: anche i responsabili delle piattaforme, come i sindacalisti, confermano come recentemente stia notevolmente aumentando la quota di lavoratori stranieri impiegati (arrivata anche al 60%), anche per la facilità di entrare in un mercato del lavoro privo di barriere, in cui l'unico vincolo è il possesso di un permesso di soggiorno in regola. In tal senso le piattaforme sembrano assumere, in un settore lavorativo fortemente taskerizzato e da sempre al confine tra lavoro formale e informale, similmente al lavoro agricolo, un ruolo strumento importante di inclusione sociale e lavorativa (Fairwork 2024).

Tutti i lavoratori, stranieri e non, devono mostrare di avere il diritto di lavorare in Italia. Per gli stranieri questo vuol dire disporre di un permesso di soggiorno idoneo al lavoro e in corso di validità.

Importante a questo proposito è stato l'accordo che ha consentito di introdurre il riconoscimento facciale, introdotto per ridurre il fenomeno del caporalato digitale. Se un lavoratore dovesse rifiutarsi sistematicamente di effettuarlo potrebbe essere sospeso.

Il riconoscimento facciale riduce significativamente gli abusi al sistema (es. sostituzione o intermediazione illegale). Attualmente può essere richiesto con una frequenza variabile da una volta ogni 14 giorni a una volta al giorno.

Riguardo le consegne, tutti gli intervistati ribadiscono che le condizioni di consegna sono note ai rider nel momento in cui viene proposto il task e che il cosiddetto *blind orders* (la proposta di una consegna senza che sia nota in anticipo la destinazione finale, che come visto nel capitolo 1 è particolarmente diffusa nel mercato cinese) è stato eliminato. Interessante anche evidenziare come il management affermi che l'ingegnerizzazione dell'algoritmo sia interna all'azienda mentre il software per il riconoscimento facciale sia esternalizzato.

In riferimento a forme di innovazione del servizio, è stata citata la creazione di "Glovo center" per dare assistenza e ristoro ai rider nel corso delle loro consegne, e in futuro possibili luoghi formativi per fornire politiche attive ai corrieri e permettere loro di qualificarsi per altre mansioni interne all'azienda o professioni digitali. Interessante è anche la creazione di partnership con negozi fisici (es. Carrefour o Conad) e l'aumento dei beni da consegnare.

In conclusione, le testimonianze del management delle piattaforme intervistate sembrano confermare la doppia natura delle piattaforme digitalizzate che impattano sulle forme di organizzazione della produzione e del lavoro (Steinberg 2022; Srniceck 2017; Ciarini e De Minicis 2024), uno spazio di intermediazione, che crea un multi-sided market, senza il quale non vi sarebbe il collegamento e la costruzione di una rete tra diversi soggetti (ristoranti, imprese, locali, studi di registrazione, rider, musicisti, informatici, fotografi, giornalisti ecc.) e un'infrastruttura algoritmica che permette tale intermediazione. Il tutto attraverso una continua estrazione di dati, e l'utilizzo in diverse forme di un lavoro ibrido, lontano dalle configurazioni degli spazi e dei tempi del lavoro tradizionale (De Minicis e Donà 2022) ma che avverte anche tutti i limiti di uno status professionale debole, contingente, poco riconosciuto.

## Conclusioni

Le piattaforme di lavoro in Italia offrono un accesso immediato e inclusivo al mercato del lavoro, rendendo possibile l'ingresso di molti lavoratori, in particolare migranti, grazie a una struttura non selettiva che si basa sul conseguimento dei risultati. Nelle piattaforme non si verificano forme di mismatch tra domanda e offerta, sia grazie all'azione algoritmica sia per la presenza di una forza lavoro potenziale radicalmente scalabile. Tuttavia, il modello di lavoro che ne deriva presenta anche degli aspetti altamente problematici, come emerge dalla letteratura e dalle testimonianze raccolte. Sebbene l'accesso alle piattaforme sia privo di selezione iniziale, questa avviene successivamente, nel momento in cui i lavoratori competono per i task più remunerativi. Il 'management algoritmico' crea un ambiente in cui la cooperazione, tipica di un modello di lavoro regolato, è sostituita da una continua pressione per migliorare le prestazioni e massimizzare i guadagni orari. La competizione tra lavoratori, motivata dal sistema algoritmico che gestisce le assegnazioni sulla base della disponibilità dimostrata e sulla stima-media dei tempi della loro realizzazione, viene acuita, come abbiamo visto, dall'impiego di una forza lavoro potenziale con il risultato di rendere il rapporto di lavoro fortemente individualizzato. Un altro aspetto da non sottovalutare è la crescente dualizzazione del mercato del lavoro, in cui le piattaforme si configurano come una sorta di alternativa rispetto al mercato del lavoro tradizionale non standard, sempre più segnato da informalità e discontinuità nel settore dei servizi a bassa qualificazione. Lavoratori provenienti da contesti di lavoro informale o caratterizzati dal susseguirsi di contratti atipici trovano a volte nelle piattaforme una struttura più efficiente rispetto al mercato del lavoro materiale. Sebbene la struttura organizzativa delle piattaforme possa rappresentare in alcuni casi un miglioramento in termini di chiarezza e ottimizzazione, anche per la facilità

nell'attivare e far emergere esperienze lavorative basate sulla multi-committenza e la contingenza, i lavoratori si trovano comunque a sperimentare un sistema che prevede logiche di prestazione elevate e che si caratterizza per una competizione spinta, poco favorevole per il benessere individuale e sociale.

Inoltre, la natura altamente eterogenea dei lavoratori che operano sulle piattaforme – dai rider agli assistenti di cura (Hunt 2016), dagli informatici, gli autisti, ai consulenti – comporta una diversità di interessi che può rendere estremamente difficile un'azione collettiva di rappresentanza (De Minicis e della Ratta-Rinaldi 2025). Nonostante questa eterogeneità e la dirompenza della pressione algoritmica, dalle interviste ai lavoratori effettuate è emerso un fenomeno importante, vale a dire una sorta di ‘accettazione’ delle logiche delle piattaforme, che da alcuni non sono viste come una forma di sfruttamento ma come un sistema ‘necessario’ ed efficace per il verificarsi di opportunità di guadagno in modo formalizzato e più trasparente rispetto alle incertezze presenti in ampi settori del lavoro materiale a bassa qualifica professionale (logistica, agricoltura, ristorazione, commercio, pulizia, cura). Ciò comporta, in alcuni casi, un adattamento delle aspettative lavorative e una normalizzazione della condizione di lavoro, che spesso si risolve in un'assenza di critica al management algoritmico. Il rapporto tra lavoratori e piattaforme deve essere quindi letto in chiave comparativa rispetto alle esperienze di lavoro pregresse nel mercato materiale, in quanto può determinare un effetto di privazione relativa inversa. Il confine tra “efficienza” e “controllo” rimane in ogni caso un tema controverso, a cui i diversi soggetti coinvolti danno interpretazioni radicalmente differenziate. Tuttavia, appare non confutabile che le piattaforme, attraverso il management algoritmico, monitorino costantemente le prestazioni e i tempi dei lavoratori, imponendo una disciplina imposta da algoritmi, ed è altrettanto vero che questo garantisce qualità del servizio per il cliente finale e una continua disponibilità di prestazioni lavorative.

L'analisi dell'impatto delle piattaforme nei differenti contesti e mercati locali svolta nel capitolo 2 ha evidenziato risultati differenziati. Laddove gli attori sociali e istituzionali sono forti le condizioni poste dalle piattaforme vengono negoziate e in parte ‘alterate’ nella loro identità originaria, indirizzando il controllo algoritmico verso modelli condivisi di governance e tutele. In questi casi, le piattaforme si trasformano in un nuovo soggetto delle relazioni industriali, capace di dialogare e di definire insieme tempi, compensi, diritti all'interno delle forme contrattuali esistenti. Al contrario, nei contesti in cui le rappresentanze

sindacali e le forme istituzionali risultano deboli e l'intervento pubblico limitato, le piattaforme ripropongono il loro modello originario, basato su multi-committenza, lavoro autonomo, micro-task e scalabilità immediata, con una conseguente mancanza di adeguate protezioni sociali. Nel volume sono state individuate tre modalità di interazione tra le piattaforme e i contesti locali (controllo autonomo, affermazione delle logiche identitarie, regolazione sostitutiva istituzionale). C'è comunque da evidenziare come anche nei casi del controllo autonomo e della regolazione istituzionale le piattaforme pur negoziando le loro dinamiche identitarie, nel tempo non perdono mai la tendenza, anche con strategie di cambiamento incrementali ed endogene, nell'affermare la loro natura identitaria. Unica in grado di garantire la piena realizzazione delle loro dinamiche valorizzanti (effetti di rete, crescita esponenziale, controllo e unione di più mercati ecc.).

La diffusione del modello del lavoro in piattaforma in molteplici settori – dal food delivery al *ride-hailing*, dai servizi di cura alla micro-progettazione digitale – ha reso evidente la frammentazione del lavoro su piattaforma, che sfugge sia alle tradizionali classificazioni contrattuali sia alle strutture di rappresentanza esistenti. Ne deriva l'urgenza di un quadro normativo capace anche di riconoscere nuove forme di status lavorativo, che vadano oltre la distinzione rigida tra lavoro subordinato e autonomo. Per garantire l'effettiva tutela dei lavoratori in questo contesto è quindi necessario introdurre strumenti statutari innovativi: la retribuzione trasparente delle micro-quote, la concertazione sui tempi di realizzazione dei task, il riconoscimento di diritti come maternità, ferie, indennità di disoccupazione e previdenza in termini universali, e regole chiare sul trattamento dei dati personali per prevenire derive di sorveglianza. Come ci ricordava già Supiot (1999) non si tratta di appiattirsi su modelli di altri settori produttivi, ma di costruire strumenti giuridici inediti capaci di tutelare i diritti emergenti senza frenare l'innovazione tecnologica. Se l'*algoritmic management* può migliorare efficienza e qualità del lavoro, esso rischia al tempo stesso di diventare uno strumento di controllo pervasivo, minacciando il benessere dei lavoratori. Solo un sistema di relazioni industriali rigenerato e partecipato può trasformare queste tecnologie in leve di *empowerment*, promuovendo modelli di lavoro sostenibili, equi e inclusivi. Appare quindi necessario aggiornare i sistemi di welfare ancora troppo ritagliati per i lavoratori tradizionali, e che da tempo si rivelano incapaci di proteggere i gruppi più vulnerabili, che vivono condizioni di lavoro intermittente, flessibili e precarie (tramite piattaforma digitale o meno),

prive di quelle garanzie e tutele adeguate a una vita dignitosa (Esping-Andersen 1990). Ciò potrebbe essere avvalorato dalle recenti Conclusioni adottate, il 9 ottobre 2023, dal Consiglio UE riguardo la protezione sociale dei lavoratori autonomi, in attuazione del principio 12 del Pilastro sociale<sup>23</sup>. Il Consiglio invitava gli Stati membri a colmare le lacune rimanenti nei rispettivi sistemi nazionali al fine di migliorare l'accesso dei lavoratori autonomi alla protezione sociale, con particolare attenzione alle indennità di disoccupazione, quindi alle condizioni di malattia e di accesso alla sanità, sottolineando che gli Stati membri dovrebbero garantire un livello adeguato di protezione sociale e tutela dei lavoratori autonomi, al fine di garantire un tenore di vita decoroso e dignitoso e prevenire la povertà sul lavoro.

I futuri studi dovranno considerare il lavoro su piattaforma come un ecosistema dinamico e multiforme, capace di adattarsi ai diversi contesti produttivi e alle specificità locali, dall'industria ai servizi di logistica e cura, con possibile penetrazione anche in altri mercati del lavoro. Sarà fondamentale esaminare come le nuove modalità di contrattazione, di governance dei dati e di coinvolgimento dei lavoratori plasmino le pratiche organizzative nell'era dell'automazione algoritmica, al fine di costruire un sistema lavorativo più giusto e resiliente (Barranco *et al.* 2022).

In tal senso in termini di policy appare opportuno segnalare a conclusione di questo lavoro un esempio concreto che sviluppa tutele di carattere universalistico, rappresentato dall'accordo collettivo nazionale siglato in Italia nel febbraio 2024 tra i sindacati NIdiL CGIL, FeLSA CISL, UILTemp e l'associazione Assogrocery, volto a regolamentare l'attività degli "shopper" nel settore della spesa online<sup>24</sup>. Questo accordo pionieristico mira a garantire maggiori diritti, tutele e compensi equi ai lavoratori delle piattaforme digitali e potrebbe essere esteso anche ad altre forme di lavoro su piattaforma. L'accordo rappresenta infatti un'ibridazione tra una forma contrattuale autonoma non imprenditoriale e tutele concesse tradizionalmente solo al lavoro dipendente. Tale accordo rappresenta a nostro avviso un passaggio fondamentale per estendere diritti, tutele e garanzie per tutti i soggetti, al di là delle tipologie contrattuali, per

---

<sup>23</sup> Conclusioni del Consiglio sulla protezione sociale per i lavoratori autonomi, SOC 667 EMPL 475, 9 ottobre 2023 si veda <https://www.consilium.europa.eu/it/meetings/epsco/2023/10/09/>.

<sup>24</sup> Accordo Collettivo Nazionale – Assogrocery con NIdiL CGIL, FeLSA CISL e UILTemp – regolamentazione dell'attività degli *shopper e-grocery*, siglato il 19 febbraio 2024 a Milano. Accordo disponibile su Felsa CISL [https://felsa.cisl.it/wp-content/uploads/2024/05/Accordo-Assogrocery-firmato-1.pdf?utm\\_](https://felsa.cisl.it/wp-content/uploads/2024/05/Accordo-Assogrocery-firmato-1.pdf?utm_).

riprendere la formula utilizzata da Alain Supiot<sup>25</sup> e da quella scuola giuslavoristica europea fautrice di un'estensione di diritti e tutele dal lavoro ai lavori (Accornero 2000), indipendentemente dalla qualificazione giuridica dell'attività lavorativa, al fine di affermare un sistema di protezione sociale che possa finalmente andare oltre la società salariale. Lo stesso Supiot (2000) e il suo gruppo di ricerca avevano analizzato, su impulso delle istituzioni europee, l'emergere di nuove forme di lavoro indipendente nella società post-fordista, proponendo di estendere tutele, garanzie e protezioni sociali al di là del tradizionale impiego salariato previsto dal lavoro subordinato. Tale impostazione ha trovato un rinnovato slancio nell'idea di "lavoro personale"<sup>26</sup>, che dottrina e istituzioni comunitarie sembrano considerare come strumento per promuovere una protezione sociale universalistica (De Minicis 2019), capace di superare la frammentazione delle norme nazionali e di includere tutte le modalità di prestazione lavorativa entro rinnovati sistemi di sicurezza sociale dei lavoratori, nel contesto di un rigenerato sistema di relazioni industriali.

---

<sup>25</sup> Si veda Supiot (2000) e Perulli (2021).

<sup>26</sup> Come osservato recentemente da Perulli, il concetto di "lavoro personale" è utilizzato dalle istituzioni europee anche negli interventi in corso d'opera per la regolazione del lavoro di piattaforma e per la contrattazione collettiva del lavoro autonomo personale, nella prospettiva di contribuire alla definizione di un quadro generale di protezione tendenzialmente universale della persona che svolge attività lavorative, indipendentemente dal concreto inquadramento giuridico Perulli (2023). Concetto che ritiene che i diritti del lavoro e della protezione sociale si applichino a "ogni lavoratore che fornisce lavoro o servizi a titolo prevalentemente personale e non gestisce effettivamente un'impresa per proprio conto" Countouris e De Stefano (2025).



## Appendice: fonte dei dati

Di seguito riportati i rapporti annuali sull'attività delle principali piattaforme di food delivery, il riferimento a contratti collettivi di settore, dati Eurostat sul lavoro tramite piattaforma:

- Informazioni sulla domanda Just Eat Spagna sul sito web <https://www.just-eat.es/repartidor>
- Informazioni sulla domanda sul sito web <https://couriers.glovoapp.com/es/>
- Dati Eurostat [https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/search/-/search/estatsearchportlet\\_WAR\\_estatsearchportlet\\_INSTANCE\\_bHVzuvn1S28J?text=platform+workers](https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/search/-/search/estatsearchportlet_WAR_estatsearchportlet_INSTANCE_bHVzuvn1S28J?text=platform+workers)
- Deliveroo (2023), Fornire valore, Rapporto annuale [https://dpd-12774-s3.s3.eu-west-2.amazonaws.com/assets/5317/1101/7784/Deliveroo\\_plc\\_Annual\\_Report\\_2023.pdf](https://dpd-12774-s3.s3.eu-west-2.amazonaws.com/assets/5317/1101/7784/Deliveroo_plc_Annual_Report_2023.pdf)
- Just Eat Takeaway.com, Rapporto annuale 2023 <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/takeaway-corporatewebsite-dev/Annual-Report-2023.pdf>
- Glovo, Rapporto annuale 2023 <https://it.scribd.com/document/731722007/Glovo-Annual-report-2023>
- Glovo, Rapporto sull'impatto di Glovo 2023 [https://glovo-about.cdn.prismic.io/glovo-about/Zkynsyol0Zci9UmV\\_glovo\\_SustainabilityReport2023-2-.pdf](https://glovo-about.cdn.prismic.io/glovo-about/Zkynsyol0Zci9UmV_glovo_SustainabilityReport2023-2-.pdf)
- Glovo <https://about.glovoapp.com/>
- Uber, Rapporto annuale Uber 2023 [https://s23.q4cdn.com/407969754/files/doc\\_events/2024/May/06/2023-annual-report.pdf](https://s23.q4cdn.com/407969754/files/doc_events/2024/May/06/2023-annual-report.pdf)
- Statistiche sui ricavi e sull'utilizzo di Uber Eats 2024 <https://www.businessofapps.com/data/uber-eats-statistics>



## Bibliografia

- Accornero A. (2000), *Era il secolo del lavoro*, Bologna, il Mulino
- Adăscăliței D., Riso S. (2024), Effects of employee monitoring on remote work: An empirical study from Germany and Spain using AMPWork survey data (2021-2022), *Sinapsi*, 14 n.2, pp.93-112
- Aloisi A., Rainone S. (2024), *The EU Platform Work Directive: What's new, what's missing, what's next?*, ETUI Policy Brief 6 agosto, Brussels, ETUI, European Trade Union Institute
- Alquati R. (1975), *Sulla Fiat e altri scritti*, Milano, Feltrinelli
- Amable B. (2003), *The diversity of modern capitalism*, Oxford, Oxford University Press
- Ametowobla D., Kirchner S. (2023), *Varieties of platform capitalism? How competition and regimes relate to the diversity of food delivery platforms across Europe and North America*, Working Paper Fachgebiet Digitalisierung der Arbeitswelt n.7, Berlin, Technische Universität Berlin
- Barbera M. (2021), Discriminazioni algoritmiche e forme di discriminazione, *Labour & Law Issues*, 7, n.1, pp.I.1-I.17
- Barbera M., Guariso A. (a cura di) (2019), *La tutela antidiscriminatoria: Fonti, strumenti e interpreti*, Torino, Giappichelli
- Barbieri M. (2019), Della subordinazione dei ciclofattorini, *Labour & Law Issues*, 5, n.2, pp.I.1-I.56
- Barranco O., Alós R., Molina O. (2022), Innovar para representar: trabajadores con dificultades de representación colectiva y estrategias sindicales en España, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 40, n.1, pp.115-137
- Barzilay A., Ben-David A. (2017), Platform inequality: Gender in the gig economy, *Seton Hall Law Review*, 47, n.2, pp.393-432
- Bergamante F., della Ratta-Rinaldi, F., De Minicis, M., Mandrone, E. (2022), *Lavoro virtuale nel mondo reale: I dati dell'indagine Inapp-Plus sui lavoratori delle piattaforme in Italia*, Inapp Policy Brief n.25, Roma, Inapp

- Bergvall-Kåreborn B., Howcroft D. (2013,) The future's bright, the future's mobile: A study of Apple and Google mobile application developers, *Work, Employment and Society*, 27, n.6, pp.964-981
- Boutang Y.M. (2011), *Cognitive capitalism*, Cambridge, Polity Press
- Carabelli U., Fassina L. (a cura di) (2020), *La nuova legge sui riders e sulle collaborazioni etero-organizzate: Atti del terzo Seminario annuale della Consulta giuridica* Roma, 17 dicembre 2019, Roma, Ediesse
- Carinci M. T. (2019), Il lavoro eterorganizzato si fa strada... sulle ruote dei riders di Foodora, *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 38, n.2, pp.350-358
- Centra M., Deidda M., De Minicis M., della Ratta-Rinaldi F. (2023), Aziende sulle piattaforme digitali: Il rischio della dipendenza, *lavoce.info*, 12 giugno
- Ciarini A., De Minicis M. (2024), Platform capitalism: genesis and De-Westernizing approach, *Sinappsi*, XIV, n.2, pp.10-20
- Cirillo V., Mina A., Ricci A. (2024), Digital technologies, labor market flows and training: Evidence from Italian employer-employee data, *Technological Forecasting and Social Change*, 209, n. 123735, pp.1-24
- Countouris N., De Stefano V. (2025), Not the usual gig: The personal scope (s) of application of Directive 2024/2831 on improving working conditions in platform work, *European Labour Law Journal*, Special Issue Contributions
- Coriat B. (1991), *Penser à l'envers: Travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Paris, Christian Bourgois Éditeur
- Crouch C. (2005), *Capitalist diversity and change: Recombinant governance and institutional entrepreneurs*, Oxford, Oxford University Press
- Crouch C. (2019), *Will the gig economy prevail?*, Cambridge, Polity Press
- Cusumano M.A. (1985), *The Japanese automobile industry: Technology and management at Nissan and Toyota*, Cambridge MA, Harvard University Press
- Cusumano M.A., Gawer A., Yoffie D.B. (2019), *The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power*, Boston, Harper Business
- D'Ignazio D., Klein L.F. (2023), *Data feminism*, Cambridge MA, MIT Press
- Daugareilh I., Degryse C., Pochet P. (a cura di) (2019), The platform economy and social law: Key issues in comparative perspective, Working Paper n.10, Brussels, ETUI
- De Angelis M., Donà S. (2023), Le discriminazioni algoritmiche, *inGenere*, 14 aprile
- De Luca Tamajo R. (2019), La sentenza della Corte d'Appello Torino sul caso Foodora: Ai confini tra autonomia e subordinazione, *Lavoro, Diritti, Europa*, n.1, pp.1-19
- De Minicis M. (2019), Povertà, lavoro, reddito nella produzione post-Fordista digitalizzata, in Croce C., Prevete R., Zucca A. (a cura di), *Porte girevoli: Contributi di ricerca e buone pratiche sul lavoro marginale e le nuove competenze sociali*, Milano, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, pp.1-20
- De Minicis M. (2021), Così la Spagna risolve il rebus dei rider, *lavoce.info*, 29 marzo

- De Minicis M. (2024), Regime delle piattaforme e nuovi mercati: Produzione, lavoro, consumo e regolamentazione, *Lavoro Diritti Europa*, n.2, pp.1-23
- De Minicis M., Donà S. (2022), Lavoro materiale o virtuale? Luoghi e tempi nel lavoro nelle platform work, *Economiaepolitica.it*, 12 gennaio
- De Minicis M., della Ratta-Rinaldi F. (2022), Il lavoro in piattaforma, in Inapp, Bergamante F., Mandrone E. (a cura di), *Rapporto Plus 2022. Comprendere la complessità del lavoro*, Roma, Inapp, pp.334-340
- De Minicis M., della Ratta-Rinaldi F. (2025), Piattaforme digitali e management algoritmico: trasformazioni del capitalismo contemporaneo, *Quaderni di rassegna sindacale*, Roma, Futura editrice [in corso di pubblicazione]
- De Pretis P. (2024), La discriminazione algoritmica: Presupposti e rimedi, in Biasi M. (a cura di), *Diritto del lavoro e intelligenza artificiale* Milano, Giuffrè, pp.225-250
- De Simone G. (2019), Lavoro digitale e subordinazione, Prime riflessioni, *Rivista Giuridica del Lavoro*, 1, n.3, pp.22-24
- De Stefano V. (2016), The rise of the just-in-time workforce, *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 37, n.3, p.471
- Del Conte M., Razzolini O. (2018), La gig economy alla prova del giudice, La difficile reinterpretazione della fattispecie e degli indici denotativi, *Diritto delle Relazioni Industriali*, 159, n.3, pp.673-682
- della Ratta-Rinaldi F., De Minicis M. (2024), *Lavoro 4.0: le testimonianze di lavoratori, sindacati e imprese nell'era delle piattaforme digitali*, Working Paper n.131, Roma, Inapp
- della Ratta-Rinaldi F., Renda S. (2024), Imprese utilizzatrici e non: Dati a confronto, presentazione al seminario Inapp *Piattaforme, Imprese, lavoro, I risultati dell'Indagine Inapp DPS*, Roma, Inapp, 20 giugno
- Parlamento Europeo e del Consiglio (2024), *Direttiva (UE) 2024/2831 del 23 ottobre 2024 relativa al miglioramento delle condizioni di lavoro mediante piattaforme digitali*, GUUE L 2024/2831, 11 novembre 2024
- Donà S., Marocco M. (2019), Diritto di assemblea ex art. 20 St. lav. e nuove tecnologie digitali, *Labour & Law Issues*, 5, n.2, pp.7-29
- Dong Z., Peng J., Liu S. (2024), Gender pay gap in the gig economy, *China Finance and Economic Review*, 13, n.1, pp.3-22
- Esping-Andersen G. (1990), *The three worlds of welfare capitalism*, Oxford, Oxford University Press
- Fairwork (2024), *Fairwork Italy Ratings 2024*, Oxford UK, Berlin, Fairwork
- Fisher S.L., Meijerink J., Arends M. (2025), Dual effects of economic dependence on platform workers' work experiences? The role of autonomy, commitment and online review systems, *Personnel Review*, 21 novembre
- Gallino L. (1978), Gruppo di riferimento, in *Dizionario di Sociologia*, Torino, UTET
- Galperin H. (2019), This gig is not for women: Gender stereotyping in online hiring, *Social Science Computer Review*, 39, n.6, pp.1089-1107

- Gaudio G. (2024), Valutazioni d'impatto e management algoritmico, *Rivista Giuridica del Lavoro*, 4, p.538-554
- Ghasemaghaei M., Kordzadeh N. (2024), Understanding how algorithmic injustice leads to making discriminatory decisions: An obedience to authority perspective, *Information & Management*, 61, n.2, 103921
- Graham M., Hjorth I., Lehdonvirta V. (2017), Digital labour and development: Impacts of global digital labour platforms and the gig economy on worker livelihoods, *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23, n.2, pp.135-162
- Grohmann R. (2021), Rider platforms? Building worker-owned experiences in Spain, France, and Brazil, *South Atlantic Quarterly*, 120, n.4, pp.839-852
- Hall P.A., Soskice D. (2001), *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*, Oxford, Oxford University Press
- Hancké B., Rhodes M., Thatcher M. (2007), *Beyond varieties of capitalism: Conflict, contradictions, and complementarities in the European economy*, Oxford, Oxford University Press
- Huang H. (2023), Algorithmic management in food-delivery platform economy in China, *New Technology, Work and Employment*, 38, n.2, pp.85-205
- Hunt A., Machingura F. (2016), *A good gig? The rise of on-demand domestic work*, ODI Working Paper n.7, London, ODI
- Ichino P. (2018), Sub subordinate, autonomia e protezione del lavoro nella gig economy, *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2, pp.294-303
- ILO (2021), *World employment and social outlook: The role of digital labour platforms in transforming the world of work*, Geneva, International Labour Organization
- ILO (2023), *International classification of status in employment (ICSE-18)*, Geneva, International Labour Organization
- Inapp, De Minicis M. (2023), *Evoluzione dei regimi di protezione sociale dei lavoratori alla prova della crisi pandemica: Un'analisi internazionale*, Inapp Report n.38, Roma, Inapp
- Inapp, Deidda M. (2024), *Piattaforme, imprese e lavoro nel mercato della ristorazione, del turismo e dei trasporti in Italia: I risultati dell'indagine*, Inapp DPS, Inapp Report n.48, Roma, Inapp
- Inapp, della Ratta-Rinaldi F. (2024), *Riflessioni sulla qualità del lavoro autonomo, fra aspetti regolativi ed evidenze empiriche comparate*, Inapp Report n.49, Roma, Inapp
- Inps (2018), *XVII Rapporto annuale*, Roma, Inps
- Istat (2021), *Indagine conoscitiva sui lavoratori che svolgono attività di creazione di contenuti digitali*, Roma, Camera dei Deputati, IX Commissione
- Istat (2024), *Lavoratori delle piattaforme digitali: Anno 2022*, Roma, Istat
- Istat, Ministero del Turismo (2024), *L'andamento turistico in Italia: Prime evidenze del 2023*, Comunicato stampa, 4 giugno, Roma, Istat

- Jones D.T., Womack J.P. (1990), *The machine that changed the world: The story of lean production*, New York, Rawson Associates
- Kellogg K.C., Valentine M.A., Christin A. (2020), Algorithms at work: The new contested terrain of control, *Academy of Management Annals*, 14, n.1, pp.366-410
- Kenney M., Zysman J. (2020), The platform economy: Restructuring the space of capitalist accumulation, *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 13, n.1, pp.55-76
- Köchling A., Wehner M.C. (2020), Discriminated by an algorithm: A systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment and HR development, *Business Research*, 13, n.3, pp.795-848
- Langley P., Leyshon A. (2017), Platform capitalism: The intermediation and capitalisation of digital economic circulation, *Finance and Society*, 3, n.1, pp.11-31
- Li F., Zhang W. (2023), Research on the Effect of Digital Economy on Agricultural Labor Force Employment and Its Relationship Using SEM and fsQCA Methods, *Agriculture*, 13, n.566, pp.1-17
- Maestripieri L. (2018), From informal markets to digital platforms: A study of migrant entrepreneurs, *Migration Studies*, 6, n.3, pp.396-415
- Maffie M. (2021), The algorithm and the crowd: Temporal rhythms of control on digital labour platforms, *New Media & Society*, 23, n.2, pp.345-362
- Maio V. (2019), Il lavoro per le piattaforme digitali tra qualificazione del rapporto e tutele, *Argomenti di Diritto del Lavoro*, n.3, p.582-599
- Marenci M. (2024), Platform work meets flexicurity: A comparison between Danish and Dutch social partners' responses to the question of platform workers' contract classification, *European Journal of Industrial Relations*, 30, n.2, pp.201-220
- Marrone M. (2021), *Rights against the machines!: il lavoro digitale e le lotte dei rider*, Milano, Mimesis
- Mateescu A., Nguyen A. (2019), *Algorithmic management in the workplace*, New York, Data & Society Research Institute
- Merton R.K. (1949), *Social Theory and Social Structure*, New York, Free press of Glencoe; trad. it. (1959), *Teoria e Struttura Sociale*, il Mulino, Bologna
- Mezzadra S. (2021), Oltre il riconoscimento: Piattaforme digitali e metamorfosi del lavoro, *Filosofia Politica*, 35, n.3, pp.487-502
- Molina O., Rhodes M. (2007), The political economy of adjustment in mixed market economies: A study of Spain and Italy, in Hancké B., Rhodes M., Thatcher M. (a cura di), *Beyond varieties of capitalism: Conflict, contradictions, and complementarities in the European economy*, Oxford, Oxford University Press, pp.223-252
- Morozov E. (2020), *The internet does not exist*, Cambridge, Polity Press

- OECD (2019), *An introduction to online platforms and their role in the digital transformation*, Paris, OECD Publishing
- OECD (2022), *Measuring the digital transformation*, Paris, OECD Publishing
- Pankaj A.K., Jha M.K. (2024), Gig workers in precarious life: The trajectory of exploitation, insecurity, and resistance, *American Journal of Economics and Sociology*, 83, n.5, pp.935-946
- Penner S., Griffith J., Hughes E., Karoli K., Stockdale C. (2025), Precarious but possible: A qualitative study of the landscape of gig work for people living with disabilities and future recommendations for best practices, *Journal of Occupational Rehabilitation* (in corso di pubblicazione)
- Perani G., Nascia L. (a cura di) (2022), *La misurazione dell'economia delle piattaforme in Italia*, Roma, Istat
- Perone M. (2020), Le azioni collettive contro le discriminazioni nel lavoro, *DirittiFondamentali.it*, n.2, pp. 210-233
- Perulli A. (2021), *Oltre la subordinazione: La nuova tendenza espansiva del diritto del lavoro*, Torino, Giappichelli
- Perulli A. (2023), Il "lavoro personale" nel prisma del diritto dell'Unione europea, *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 42, n.1, pp.61-93
- Pesole A., Urzì M.C., Brancati E., Fernández-Macías F., Biagi F., González Vázquez I. (2018), *Platform workers in Europe: Evidence from the COLLEEM survey*, Luxembourg, Publications Office of the European Union
- Piasna A. (2020), *Counting gigs: How can we measure the scale of online platform work?*, ETUI Working Paper n. 2020.6, Brussels, European Trade Union Institute
- Porcheddu D. (2022), Proposta di direttiva sul lavoro su piattaforma: tra management algoritmico e tutele collettive, *Bollettino ADAPT*, n.6, 14 febbraio
- Rahman K.S., Thelen K. (2019), The Rise of the Platform Business Model and the Transformation of Twenty-First-Century Capitalism, *Politics & Society*, 47, n.2, pp.177-204
- Regolamento (UE) 2024/1689 del Parlamento europeo e del Consiglio del 13 giugno 2024 che stabilisce regole armonizzate sull'intelligenza artificiale (*Artificial Intelligence Act*), GUUE L 2024/1689, 12 luglio 2024
- Ricciato F., Wirthmann A., Hahn M. (2020), Trusted smart statistics: How new data will change official statistics, *Data & Policy*, n.2, e7
- Ries E. (2014), *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*, New York, Crown Business
- Rosenblat A., Stark L. (2016), Algorithmic labor and information asymmetries: A case study of Uber's drivers, *International Journal of Communication*, 10, pp.3758-3784

- Sabbatini A. (2022), Le piattaforme digitali come fonti della statistica ufficiale: Il caso del lavoro, in Perani G., Nascia L. (a cura di), *La misurazione dell'economia delle piattaforme in Italia*, Roma, Istat, pp.85-107
- Schüßler E., Attwood-Charles W., Kirchner S., Schor J.B. (2021), Between mutuality, autonomy and domination: rethinking digital platforms as contested relational structures, *Socio-Economic Review*, 19, n.4, pp.1217-1243
- Smorto G., Donini A. (2024), L'approvazione della direttiva sul lavoro mediante piattaforme digitali: Prima lettura, *Labour & Law Issues*, 10, n.1
- Srnicek N. (2017), *Platform Capitalism*, Cambridge UK, Polity Press
- Steinberg M. (2022), From automobile capitalism to platform capitalism: Toyotism as a prehistory of digital platforms, *Organization Studies*, 43, n.7, pp.1069-1090
- Supiot A. (1999), The transformation of work and the future of labour law in Europe: A multidisciplinary perspective, *International Labour Review*, 138, n.1, pp.31-46
- Supiot A. (2000), Lavoro subordinato e lavoro autonomo, *Diritto delle Relazioni Industriali*, 10, n.2, pp.217-239
- Sutherland W., Jarrahi M.H. (2018), The sharing economy and digital platforms: A review and research agenda, *International Journal of Information Management*, 43, C, pp.328-341
- Thelen K. (2018), Regulating Uber: The politics of the platform economy in Europe and the United States, *Perspectives on Politics*, 16, n.4, pp.938-953
- Tullini P. (2018), Prime riflessioni dopo la sentenza di Torino sul caso Foodora, *Lavoro, Diritti, Europa*, n.1, pp.2-9
- Tullini P. (2019), Le collaborazioni etero-organizzate dei riders: Quali tutele applicabili?, *Lavoro, Diritti, Europa*, n.1, pp.1-7
- Vitaletti M. (2020), Compenso "negoziato" e lavoro autonomo su piattaforma digitale, *Labour & Law Issues*, 6, n.1, pp.106-129
- Weil D. (2014), *The fissured workplace: Why work became so bad for so many and what can be done to improve it*, Cambridge MA, Harvard University Press
- Woodcock J. (2021), *The fight against platform capitalism: An inquiry into the global struggles of the gig economy*, London, University of Westminster Press
- Woodcock J., Graham M. (2019), *The gig economy: A critical introduction*, Cambridge, Polity Press
- Zuboff S. (2019), *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*, New York, PublicAffairs

Il progetto Inapp “Platform work e crisi del lavoro salariato” ha analizzato il lavoro mediato da piattaforme digitali attraverso un duplice approccio. Da un lato, una ricognizione della letteratura internazionale ha definito il quadro teorico; dall’altro, un’indagine empirica multistakeholder ha ricostruito pratiche e rappresentazioni degli attori coinvolti: il management delle piattaforme; i lavoratori delle piattaforme nella loro condizione contrattuale e nell’interazione con gli algoritmi; le organizzazioni sindacali, impegnate nelle nuove sfide della rappresentanza; le imprese utilizzatrici, che si avvalgono delle piattaforme per commercializzare i propri prodotti o servizi. L’obiettivo era comprendere l’identità e l’agency dell’Impresa Piattaforma. Questo rapporto ne presenta i risultati.