



**LaBoUR & Law Issues**  
Rights | Identity | Rules | Equality

**Il lavoro nella *gig economy* e le recensioni *on line*:  
come si ripercuote sui e sulle dipendenti il  
gradimento dell'utenza?**

**GEMMA PACELLA**

Università Politecnica delle Marche

**vol. 3, no. 1, 2017**

ISSN: 2421-2695





## Il lavoro nella *gig economy* e le recensioni *on line*: come si ripercuote sui e sulle dipendenti il gradimento dell'utenza?

**GEMMA PACELLA**

Dottoranda in Management and Law  
Università Politecnica delle Marche  
gemma.pacella@gmail.com

---

### ABSTRACT

---

In the era of gig economy, the job performance is now influenced by the customer rating system. A new London's Employment Tribunal judgment approaches the Uber London issue focusing also on customer feedback. Since drivers are qualified as workers, not self-employed, as the English Court ruled on, this article takes a position about on-line feedback incidence on job relationship. Referring to customer's opinion, the employer exercises control on services performed by each worker, whereas Italian Legal System bounds it, within the meaning of article 4 of Worker's Statutory. On the other hand, the customer rating can be considered as a type of control on the business organization, in observance of limits established by the same article.

Moreover, the paper's purpose is to inquire about the feedback positive impact on workers: customer satisfaction could provide business bonus, or it could become an evidence against employer in a court case.

**Keywords:** crowdwork; rapporto di lavoro; gig economy; recensioni on line; potere di controllo; Uber.

---

## **Il lavoro nella gig economy e le recensioni on line: come si ripercuote sui e sulle dipendenti il gradimento dell'utenza?**

SOMMARIO: 1. Introduzione: l'oggetto di analisi. – 2. Una sentenza dell'Employment Tribunal di Londra rivela il peso delle valutazioni on line. – 2.1. La sanzione conservativa ed estintiva: quando la valutazione negativa degli utenti porta alla riduzione del compenso o all'estinzione del rapporto. – 3. Il controllo a distanza: le recensioni on line canale di un controllo massivo e impersonale. – 4. Altri effetti delle valutazioni on line: una buona recensione può limitare i poteri della parte datoriale? – 5. Il controllo fuori controllo: il meccanismo delle recensioni dove condurrà la tutela del lavoro?

### **1. Introduzione: l'oggetto di analisi**

La frontiera delle recensioni *on line*, come metro di valutazione di un bene o di un servizio acquistato, è in costante crescita <sup>(1)</sup> e, certamente, influisce sulle tecniche di valutazione della prestazione di lavoro privato e pubblico nei nostri anni: il giudizio che molti siti *web* consentono di emettere alla clientela, creando una dimensione c.d. di post-consumo, ha un impatto notevole sulla vendita dei medesimi beni e servizi, che può calare, in caso di recensioni nettamente negative, o aumentare, in caso di recensioni positive, considerando, peraltro, che le valutazioni sono sempre polarizzate, non sembrerebbero, cioè, avere peso i giudizi medi <sup>(2)</sup>.

Certamente la fruibilità di tali strumenti, peraltro gratuiti, implica per la platea dei consumatori una crescita del loro potere contrattuale <sup>(3)</sup>, derivante dalla possibilità di colmare il *gap* informativo che, spesso in passato, ha caratterizzato la loro posizione nel mercato.

Il passaparola nel *web* <sup>(4)</sup> consente di far uso con maggiore oculatezza di molteplici servizi, specie di quelli turistici o pubblici, scambiando opinioni e valutazioni sulla qualità degli stessi. Dunque, il fenomeno in esame apre una finestra di discussione e ricerca verso molteplici e variegati orizzonti: è già oggetto di studio da parte della scienza economica, di esplicito interesse della

---

<sup>(1)</sup> La ricerca condotta da *Local Review Survey* del 2016 conferma che l'84% dei consumatori fruisce del sistema delle recensioni *on line*, in BrightLocal.com.

<sup>(2)</sup> R. Baggio, *Recensioni on line : una rassegna della ricerca scientifica*, in [http://www.academia.edu/18845332/Recensioni\\_online\\_una\\_rassegna\\_della\\_ricerca\\_scientifica](http://www.academia.edu/18845332/Recensioni_online_una_rassegna_della_ricerca_scientifica).

<sup>(3)</sup> Luciano Gallino scrive della conoscenza in rete nei termini di un bene pubblico globale, in *Tecnologia e democrazia. Conoscenze tecniche e scientifiche come beni pubblici*, Einaudi, Torino, 2007.

<sup>(4)</sup> S. Ranfagni - M. Faraoni - B. Crawford Camiciottoli, *Brand personality nelle comunità on line*, *Micro & Macro Marketing*, n. 1, aprile 2016, pp. 55-71.

sociologia <sup>(5)</sup> e il presente lavoro intende analizzarlo da una prospettiva giuslavoristica, da cui porre in luce i riflessi che il fenomeno delle recensioni e, in generale, delle valutazioni prodotte dalla clientela determina sulle lavoratrici e i lavoratori.

A partire, perciò, dall'esercizio del diritto di critica riconosciuto all'utenza si tratta, da un lato, di capire le ripercussioni prodotte dalla critica e dal gradimento dell'utenza e, in particolare, l'uso che ne potrà fare il datore di lavoro quando il giudizio ricade sulle prestazioni eseguite dalle sue e dai suoi dipendenti, e dall'altro di verificare se il meccanismo delle recensioni *on line* possa rappresentare per il datore uno strumento di controllo a distanza permanente, ma anche, per i dipendenti pubblici e privati, in caso di valutazione dell'attività per la maggior parte positive, uno strumento le cui risultanze siano opponibili all'eventuale valutazione contraria del datore, ergendo così anche dei significativi limiti ai poteri datoriali. Il fenomeno in analisi ridonda particolarmente nelle nuove economie (*gig, sharing e digital economy*) che hanno rivalutato aspetti residuali e marginali dell'economia dei decenni precedenti <sup>(6)</sup>. Nel 2014 il Comitato economico e sociale europeo ha pubblicato un importante parere sull'impatto delle attività di produzione e scambio riconducibili alla «maniera tradizionale di condividere, scambiare, prestare, affittare e regalare ridefinita attraverso la tecnologia moderna e le comunità» <sup>(7)</sup>. Il riciclo e l'uso creativo di questi fattori economici è stato possibile attraverso la diffusione di piattaforme informatiche e della rete internet, che hanno creato una forma di lavoro estremamente innovativa <sup>(8)</sup>: riallocazioni delle competenze intellettuali e lavorative, zero impatto ambientale –ad esempio- con le biciclette usate dai fattorini delle consegne a domicilio, riutilizzo di abitazioni o stanze da affittare durante i soggiorni.

---

<sup>(5)</sup> Cfr. D. De Masi, *Lavoro e vita*, in G. Gosetti (a cura di), *Lavoro e lavori. Strumenti per comprendere il cambiamento*, Franco Angeli, 2011, pp. 42-88.

<sup>(6)</sup> Si parla, a tal proposito, di Cultural and creative Industries: cfr. T. Maziali, *Creatività digitale e sviluppo locale, un sistema complesso adattivo*, in torinonordovest.it, p.7.

<sup>(7)</sup> B. Hernandez Bataller, *Il consumo collaborativo o partecipativo: un modello di sviluppo sostenibile per il XXI secolo*, Bruxelles, 21 gennaio 2014, in <http://eurolex.europa.eu>.

<sup>(8)</sup> Tra le nuove tipologie di lavoro che sfruttano la rete internet va menzionata quella del *crowdwork* o *crowdsourcing* che «secondo la definizione proposta da Leimeister, Zogaj e Blohm, [...descrive...] l'affidamento in *outsourcing* di determinati compiti da parte di un committente (denominato *crowdsourcer*) a una indeterminata quantità di persone, chiamata *crowd*. Gli incarichi vengono collocati all'interno di una piattaforma digitale per essere poi svolti dalla *crowd*, ossia da singoli incaricati, denominati *crowdworkers*. [...] Per quanto riguarda il *crowdsourcing* esterno, [...] destinatario del conferimento può essere un qualunque soggetto di un qualunque ordinamento giuridico nel mercato globale che disponga dei requisiti tecnici necessari, vale a dire, in sostanza, di una connessione internet», W. Däubler, T. Klebe, *Crowdwork: datore di lavoro in fuga?*, *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, 2016, III, pp. 471-502 e qui pp. 474-475.

Tuttavia, queste nuove forme di lavoro, incentrate sulla condivisione (economia *peer to peer*) presentano una serie di criticità rispetto a formule che consentono l'appropriazione delle conoscenze ad opera degli attori economici più forti come l'utilizzo strumentale che ne può fare la parte datoriale per accrescere il suo potere direttivo e specialmente di controllo sui lavoratori e sulle lavoratrici <sup>(9)</sup>.

Il presente lavoro, cogliendo l'occasione di discussione offerta da un caso della giurisprudenza inglese in tema di qualificazione del tipo (il confine tra *worker* e *self employed man*), affronta il peso delle recensioni *on line* come veicolo di controllo e di esercizio del potere di controllo e di quello disciplinare da parte del datore di lavoro.

## 2. Una sentenza dell'*Employment Tribunal* di Londra indica il peso delle valutazioni *on line*

Il giorno 28 ottobre 2016 il giudice del lavoro di Londra ha emesso una sentenza che può ritenersi un primo <sup>(10)</sup> significativo indirizzo di definizione della fattispecie di lavoro al servizio e alla disponibilità di un sistema organizzato intorno alla piattaforma di utenti e lavoratori connessi alla rete <sup>(11)</sup>.

Mr Yaseen Aslam e Mr James Farrar, entrambi *drivers* al servizio di *Uber London*, hanno proposto ricorso presso l'*Employment Tribunal*, per conto di altri loro 19 colleghi e contro la stessa società per cui sono impiegati. Oggetto del ricorso è stata la richiesta di accertamento giudiziario del loro ruolo di *worker* all'interno dell'azienda e non di *self-employed men* <sup>(12)</sup>. Certamente, cuore della

---

<sup>(9)</sup> V. Kostakis, M. Bauwens, *Network society and future scenarios for a collaborative economy*, Palgrave Pivot, 1st ed., 2014.

<sup>(10)</sup> Nella giurisprudenza inglese non sono mancate sentenze riguardanti il servizio dei c.d. "veicoli a noleggio con conducente". Per approfondimenti si veda la causa C-518/13, in cui la Corte di Giustizia Europea, a seguito di rinvio pregiudiziale presentato dalla Corte di Appello inglese (sez. civile), ha deciso che l'autorizzazione all'utilizzo delle corsie preferenziali per gli autobus sia concessa solo al servizio taxi e non anche ai v.n.c., in quanto sprovvisti di licenza rilasciata dalle autorità nazionali.

<sup>(11)</sup> La sentenza dell'*Employment Tribunal* è stata richiamata nella più recente sentenza del 13 febbraio 2017 della 33<sup>o</sup> Vara do Trabalho de Belo Horizonte (Brasile), il quale, pervenendo alle medesime conclusioni a cui è giunta la corte londinese nel caso di un lavoratore contro *Uber*, ne riporta le decisioni con evidente funzione di "precedente" extra continentale per la giurisprudenza brasiliana, in <http://www.migalhas.com.br/>. Se a ciò aggiungiamo la vicenda processuale richiamata nella nota successiva, si può dire che cominci ad emergere una omogenea giurisprudenza a livello internazionale, sai in ambienti di *common* che di *civil law*, incline a risolvere il problema qualificatorio in senso negativo per la tesi di Uber di essere un mero intermediario tra autisti e clienti.

<sup>(12)</sup> Si tratta di uno dei primi casi in cui ad opporsi alla società di Uber non sono –come di solito si registra nel contenzioso europeo ed internazionale- i tassisti che operano nel mercato regolamentato, ma gli stessi dipendenti della compagnia. Cfr. M. Niada, *Uber contro Uber*, Il Sole 24 ore, 26 novembre 2016.

sentenza è la distinzione che noi declineremmo nei termini del confine tra subordinazione e autonomia <sup>(13)</sup>: l'*Employment Tribunal* vi ha dedicato gran parte della sentenza, dai fatti alle motivazioni del dispositivo che hanno condotto il giudice, perciò, ad accogliere il ricorso delle parti istanti riconoscendole *workers* a tutti gli effetti. «*For the reasons already stated, we are clear that they provide their work for Uber. We are equally clear that they do so pursuant to a contractual relationship. If, as we have found, there is no contract [...of driver...]with the passenger, the finding of a contractual link with Uber is inevitable*».

La sentenza, dunque, sembra mappare il perimetro della subordinazione e dell'impresa, anche in forza della distinzione tra organizzazione e strumenti di lavoro: nel caso in esame gli strumenti materiali sono di proprietà del *driver* (automobile e telefono cellulare), ma gli strumenti immateriali della rete e della piattaforma digitale sono interamente organizzati e gestiti dalla società, l'unica parte del rapporto di lavoro che organizza i contatti con la clientela e che, appunto, riceve le valutazioni richieste a (e fornite da) quest'ultima. Il giudice inglese non può che arrivare alla conclusione di qualificare i *drivers* come *worker* <sup>(14)</sup> e non *self employed men*, proprio rilevando che il potere di negoziazione con l'utenza e la gestione dei rapporti con essa sono interamente sottratti agli autisti e, invece, appannaggio esclusivo della parte datoriale <sup>(15)</sup>.

---

Un precedente si rinviene solo nello Stato della California con l'intricata vicenda processuale *O'Connor vs Uber Technologies, Inc. et al.*, C13-3826 EMC, del 18 agosto 2016, che prosegue nell'ambito dell'applicazione del *Settlement Agreement* raggiunto tra le parti processuali, in <http://www.cand.uscourts.gov/EMC/OConnorvUberTechnologies>.

<sup>(13)</sup> Tra l'altro, in tema di legislazione lavoristica inglese, si veda L. Ratti, *Intorno al- i concetto-i di datore di lavoro. A proposito di The Concept of the Employer di Jeremias Prassl*, in *Giornale di diritto del lavoro e delle Relazioni industriali*, 2016, II, pp. 381- 394 e qui, pp. 382-383: «Sono svariate, forse infinite, le combinazioni organizzative che rendono gli strumenti classici del diritto del lavoro inadatti a riconoscere il datore di lavoro. Dalla segmentazione del processo produttivo alla parcellizzazione societaria, dall'integrazione in gruppi di imprese al controllo esercitato da fondi di investimento, dall'interposizione all'utilizzo di lavoratori autonomi coordinati, sino a giungere all'impiego di energie lavorative per il tramite di piattaforme on line. [...] Le difficoltà ad accertare la subordinazione [...] si riflettono inesorabilmente sull'individuazione del datore di lavoro».

<sup>(14)</sup> Nella sentenza in commento: «The core definition of a worker is to be found in ERA, s230: in this Act worker means an individual who has entered into or works under a contract of employment or any other contract, whether express or implied and whether oral or in writing, whereby the individual undertakes to do or perform personally any work or services for another party to the contract whose status is not by virtue of the contract that of a client or customer of any profession or business undertaking carried on by the individual and any reference to a worker's contract shall be construed accordingly».

<sup>(15)</sup> Naturalmente Uber ha proposto appello contro la sentenza del 28 ottobre 2016, come dichiarato dalla manager di Uber Uk, Jo Bertram, in [sbilanciamoci.org](http://sbilanciamoci.org).

La definizione del confine tra le due forme di lavoro, pur essendo un nodo di innegabile interesse ai fini di una indagine giuslavoristica <sup>(16)</sup>, non sarà l'oggetto del presente lavoro. Intendo, a partire dalla operazione qualificatoria dell'E.T. di Londra analizzare un aspetto, in merito al quale mi pare che la giurisprudenza italiana non abbia ancora discusso <sup>(17)</sup>: si tratta delle conseguenze che producono le valutazioni *on line* della clientela sul servizio reso dai *drivers* della compagnia e dall'impatto che –sia in negativo sia in positivo- esse hanno su chi lavora. In tal senso, la sentenza della Corte inglese offre l'occasione e un fertile terreno di riflessione per avviare una ricerca in merito alle nuove frontiere di controllo a distanza dei lavoratori e lavoratrici, ma soprattutto il caso *Uber* consente di ripensare il potere disciplinare della parte datoriale che può essere esercitato per effetto e a seguito di forme di inadempimento che sono accertate proprio attraverso il controllo sui giudizi negativi maturati dalla clientela.

Dunque, seguendo la decisione del Tribunale inglese che ha qualificato i ricorrenti come *workers*, cercherò di mostrare che anche l'impiego da parte dell'impresa dei meccanismi di *feedback* può confermare la sussistenza di un vincolo di dipendenza tra *Uber* e i suoi autisti.

Come è tipico delle sentenze di *common law*, il giudice del lavoro ha dedicato ampio spazio alla ricostruzione dei fatti su cui poggia la controversia tra i due ricorrenti e la società resistente e, probabilmente, una descrizione dettagliata del caso in esame è di preziosa utilità: entrare nella logica di un sistema come quello di *Uber London*, dei suoi *drivers* e dei suoi *passengers*, potrebbe non essere di immediata comprensione, specie per il nostro ordinamento non ancora abituato a rapporti di lavoro inseriti nella rete del *world wide web*.

Il sistema di *Uber*, che solo nel Regno Unito conta 40.000 *operating drivers*, è un fenomeno di vasta portata in Europa che rappresenta, attualmente, una delle forme più diffuse di *gig economy* <sup>(18)</sup>.

---

<sup>(16)</sup> A. Donini, *Il lavoro su piattaforma digitale "prende forma" tra autonomia e subordinazione. Nuove regole per nuovi lavori?*, *DRI*, 2016, I, pp. 164-177.

<sup>(17)</sup> Finora le pronunce della giurisprudenza italiana hanno riguardato, più che altro, la natura abusiva o meno del servizio *Uber*. Si veda Sent. n. 509 del 2 febbraio 2015 con cui il Giudice di Pace di Genova ha annullato la sanzione comminata dalla polizia municipale ad un autista di *Uber* per mancanza di apposita licenza, in <https://gdp.giustizia.it>.

<sup>(18)</sup> «Con *gig economy* si intende un modello economico sempre più diffuso dove non esistono più le prestazioni lavorative continuative (il posto fisso, con contratto a tempo indeterminato) ma si lavora *on demand*, cioè solo quando c'è richiesta per i propri servizi, prodotti o competenze. Domanda e offerta vengono gestite online attraverso piattaforme e app dedicate. [...] Nella *gig economy* i lavoratori sono tutti apparentemente in proprio (in inglese *self-employed*) e svolgono attività temporanee /

Pensato dalla prospettiva del nostro ordinamento, il fenomeno della *gig economy* rappresenterebbe una forma di lavoro intermittente<sup>19</sup>, con o senza obbligo di disponibilità della lavoratrice o del lavoratore nei confronti della parte datoriale, non a caso la traduzione che riesce a definire meglio il senso di questo nuovo rapporto di lavoro è “lavoretto o incarico”, una sorta di *micro-job* nell’inglese informale. È ciò che viene ribattezzato con il sintagma di *cloud working* (lavoro remoto; attraverso piattaforme tecnologiche che mettono in relazione i *free lancers* con le richieste delle aziende).

Ebbene, tali forme di lavoro sembrano promettere maggiore libertà, tramite forme di cooperazione tra le parti contrattuali, e di flessibilità -specie oraria- assicurata ai prestatori di lavoro (20). Naturalmente il fenomeno ha dei precedenti che la memoria storica della dottrina giuslavoristica riporterà alla luce. Si tratta del caso dei pony express che giurisprudenza prevalente (21) ebbe modo di qualificare nei termini di rapporto di lavoro autonomo (22), sulla base di vari indici tra cui, soprattutto, la proprietà del bene strumentale primario (il motociclo); l’autonoma organizzazione dell’attività ad opera del fattorino; scarse o assenti modalità di controllo da parte della società nei confronti del dipendente; flessibilità oraria (23). Nonostante il maggioritario indirizzo della giurisprudenza, la questione dei pony express ha trovato opinioni contrastanti in dottrina. In particolare a proposito delle clausole contrattuali in virtù delle quali i/le dipendenti non sarebbero assoggettati/e a vincoli di orari, si è detto che «nelle imprese moderne, operanti attraverso l’impiego diffuso di tecnologie informatiche, la variabilità dell’impegno temporale dei lavoratori appare destinata a costituire in misura crescente, senza per questo incidere sulla qualificazione dei relativi rapporti (ma semmai soltanto sulle tecniche di commisurazione della retribuzione), un dato strutturale dell’organizzazione della produzione» (24).

---

interinali / part time / saltuarie / provvisorie», in <http://blog.terminologiaetc.it>, settembre 2015.

(19) Cfr. A. Aloisi, *Il lavoro a chiamata e le piattaforme on line della collaborative economy: nozioni e tipi legali in cerca di tutele*, in *LLI*, 2016, n. 2, pp. 16-56.

(20) E. Dagnino, *Uber law: prospettive giuslavoristiche sulla sha-ring/on-demand economy*, *DRI*, 2016, I, pp. 137-163.

(21) Il rapporto di lavoro dei pony express venne qualificato per la prima volta come rapporto di lavoro subordinato dalla sentenza della Pretura Milano, 20 giugno, 1986, in *Riv. it. dir. lav.*, 1987, II, p. 70, con nota di P. Ichino, *Libertà formale e libertà materiale del lavoratore nella qualificazione della prestazione come autonoma o subordinata*, pp. 76-85.

(22) Cfr. R. De Luca Tamajo, O. Mazzotta (diretto da), *Commentario breve alle leggi sul lavoro*, Cedam, Padova, 2013.

(23) Cass. 20 gennaio 2011, n. 1238.

(24) M. Roccella, *Manuale di diritto del lavoro. Mercato del lavoro e rapporti di lavoro*, Giappichelli, Torino, 2008, p. 47.

Oggi come ieri, si pone la stessa questione <sup>(25)</sup>: quando e come inizia la fase esecutiva della prestazione di lavoro? Già Pietro Ichino, a proposito dei pony express <sup>(26)</sup>, ebbe modo di rilevarne il carattere dell'autonomia, proprio in base all'assenza di continuità del rapporto di lavoro, conseguente alla libertà del fattorino di rispondere o meno alla chiamata dell'azienda. In relazione all'*uber-work* <sup>(27)</sup>, la prestazione di lavoro, consistente nel fare da autista ai passeggeri che ne fanno richiesta alla società Uber, inizia nel momento in cui l'autista accede all'*App* del servizio e ne attiva il collegamento *on line*. Ancora una volta, dunque, verrebbe confermata la libertà dell'autista di accettare o non accettare la chiamata, qualora il dipendente perdurasse nello stato *off line* <sup>(28)</sup>.

La sentenza dell'*Employment Tribunal* londinese ci presenta il fenomeno in questi termini: «*Uber [...is...] today a transportation network [...] that delivers food and packages, as well as people, all at the push of a button*». Il sistema è totalmente ricondotto ad un pulsante che, una volta scaricata la *App* di Uber sul proprio telefono cellulare, consente alle parti (*fare-paying passengers*) di stipulare un contratto con l'azienda e prenotare il viaggio semplicemente «*logging on [...the App..]*». A questo punto, può collocarsi la genesi della prestazione di lavoro tra Uber e l'autista: «*once a passenger request has been received, Uber locates from the pool of available drivers the one estimated by their equipments*».

Come la questione dei pony express, che dunque rappresenta il precedente specifico del rapporto di lavoro tra i *drivers* e la compagnia di Uber, si può notare anche con riferimento a quest'ultimo rapporto di lavoro la mancata coincidenza tra la proprietà giuridica dei mezzi di lavoro (soprattutto auto e telefono cellulare) e la titolarità dell'organizzazione: gli autisti sono proprietari dei mezzi materiali ma non della piattaforma *on line*, la cui titolarità è registrata in capo alla società.

L'autista riceve, tra le informazioni, solo il primo nome del presunto passeggero e ha a disposizione dieci secondi per accettare il viaggio. In caso

---

<sup>(25)</sup> Anche se in dottrina c'è chi ha precisato che: «non è stata davvero una buona idea quella di riaprire vecchie discussioni (sempre più malinconiche) sulle diverse sfumature di coordinamento, spazio-temporale o meno, della prestazione è [...] dal momento in cui a livello mondiale si discute se già ci troviamo in una società, non già “au-delà de l'emploi” come affermava Alain Supiot, nel 1999, ma “post-salariale”», G. Bronzini, *Il futuro (giuridico) del lavoro autonomo nell'era della share-economy*, RIDL, III, 2016, pp. 75-94 e qui p. 92.

<sup>(26)</sup> P. Ichino, *Libertà formale e libertà materiale del lavoratore nella qualificazione della prestazione come autonoma o subordinata*, RIDL, 1987, II, pp. 70-85.

<sup>(27)</sup> L. Mariucci, *Culture e dottrine del giuslavorismo*, Atti del Convegno “*Autonomia e subordinazione del diritto del lavoro*”, Bologna 17-18 novembre 2016, p. 14 del dattiloscritto provvisorio, in *Ilmulino.it*, e E. Morozov, *Résister à l'uberisation du monde*, *Le Monde diplomatique*, settembre 2015, in *monde-diplomatique.fr*.

<sup>(28)</sup> P. Ichino, *Sulla questione dei fattorini di Foodora*, in <http://www.pietroichino.it>.

positivo, si avrà la fase esecutiva della prestazione, in cui si può apprezzare un inevitabile margine di libertà e di relazionalità <sup>(29)</sup> nei confronti dell'utenza durante il suo esercizio: ad esempio è il *driver* che sceglie la rotta del viaggio, salvo un tragitto consigliato dallo stesso sistema di Uber e, in particolare, conta la relazione che l'autista riesce ad intrecciare con il *passenger*, poiché, pur essendogli sottratto ogni potere di negoziare con la clientela, dalla sua capacità di rendere piacevole il viaggio e di portarlo a termine in tempi ragionevoli e lungo percorsi graditi al cliente dipenderà la valutazione della sua prestazione espressa dal *passenger* e da cui, in caso di giudizio negativo, a sua volta dipenderà l'esercizio del potere disciplinare da parte del datore di lavoro.

La sentenza pone perfettamente in chiaro come si atteggia il meccanismo delle recensioni dell'utenza: «*the [...Uber...] products are differentiated not only by the quality and/or size the vehicles but also by the ratings of the driver*».

In effetti, i *feedback* influiscono perfino sulla scelta dell'autista che la società di Uber contatterà per il viaggio e a cui, dunque, affiderà l'incarico: «*It is sufficient for present purposes to say that a higher rating is required to deliver the "EXEC" and "LUX" services than for UberX work*». Se la richiesta di un servizio di trasporto "privilegiato", piuttosto che di uno "standard", implica che sia selezionato un *driver* che abbia le recensioni migliori (*higher*), significa che, il livello di gradimento della clientela finisce col diventare un parametro utilizzato dalla parte datoriale per affidare l'incarico ad un autista piuttosto che ad un altro che abbia ottenuto un punteggio più basso dall'utenza per le sue precedenti prestazioni.

I *drivers* che non ottengono giudizi positivi subiscono, inoltre, il potere disciplinare del datore di lavoro che può produrre sanzioni a carattere conservativo, la multa (*rectius*: detrazione della retribuzione) e a carattere *de facto* estintivo, la disconnessione che ha l'effetto del licenziamento.

---

<sup>(29)</sup> Cfr. V. Pinto che, con riferimento all'ingresso sempre più ampio delle tecnologie nei luoghi e nell'orario di lavoro, sostiene che: «La complessità di queste situazioni apparirà incontestabile se si conviene che l'implicazione della persona del prestatore nell'esecuzione del rapporto di lavoro subordinato comporta, in ipotesi del tipo appena descritto, l'impossibilità pratica di separare la "vita professionale" dalla "vita privata" del lavoratore; acquisizione di buon senso, giacché dopo tutto è nel corso della propria vita lavorativa che la maggior parte delle persone ha una possibilità significativa, se non la più significativa, di sviluppare relazioni con il mondo esterno. Orbene, è proprio questa indistinguibilità pratica delle due sfere che impone al giurista di contemperare la tutela dei legittimi interessi del datore di lavoro al corretto adempimento e alla salvaguardia del patrimonio aziendale con la tutela della "vita privata" del lavoratore, intesa in senso tale da consentire il libero sviluppo della personalità del dipendente e la possibilità per lo stesso di instaurare rapporti personali e sociali [anche] sul luogo di lavoro, *I controlli "difensivi" del datore di lavoro sulle attività informatiche e telematiche del lavoratore*, ..., p. 1.

## 2.1. La sanzione conservativa ed estintiva: quando la valutazione negativa degli utenti porta alla riduzione del compenso o all'estinzione del rapporto

«On occasions passengers complain that they have been overcharged. [...for example...] if a driver has followed an inefficient route, causing the fare to be needlessly inflated. If this happens, the matter is considered by ULL and [...] on several occasions Uber made deductions from [...driver...] account without prior reference to him».

L'esame del giudice di Londra rileva che non sono rare le circostanze in cui l'eventuale lamentela dell'utente in ordine al costo eccessivo del viaggio, peraltro corrisposto a Uber tramite i dati della carta di credito rilasciati al momento della prenotazione del viaggio attraverso la *App* <sup>(30)</sup>, si riversi in capo all'autista che, magari, ha seguito un percorso rallentato: Uber, spesso senza darne previo avviso all'interessato, attua una detrazione dal compenso che spetterebbe al *driver*.

L'esempio ricostruito dal Tribunale di Londra, pur nella sua chiarezza e brevità nel testo della sentenza, apre un problema qualificatorio del rapporto intercorrente tra Uber e gli autisti.

Seguendo il filo tracciato dall'*Employment Tribunal*, l'esercizio di un siffatto potere sarebbe ulteriore prova della sussistenza di un vincolo di eterodirezione in capo agli autisti: co le nostre categorie si dovrebbe dire che l'autista realizza un inadempimento contrattuale nel momento in cui disattende la rotta inserita dall'azienda nel GPS installato a bordo dell'auto e, dunque, legittima l'esercizio del potere disciplinare della parte datoriale. In Italia, sarebbe a tutti gli effetti, una multa, tenendo presente, peraltro che: «ciò che fa da sfondo alla rilevanza disciplinare del comportamento del lavoratore è la sua intrinseca attitudine a ledere il buon funzionamento dell'organizzazione produttiva [...]. Peraltro [...] l'irriducibilità agli ordinari strumenti sanzionatori di diritto comune e, in particolare, alla clausola penale, deriva dal fatto che la sanzione disciplinare prescinde dall'esistenza del danno e, quindi, non mira a predeterminare, in funzione reintegratoria, l'entità del risarcimento, anche quando si tratti di sanzioni (es. multa) a contenuto patrimoniale» <sup>(31)</sup>.

---

<sup>(30)</sup> «At the end of any trip, the fare is calculated by the Uber servers, based on GPS data from driver's smartphone. The calculation takes account of time spent and distance covered. In "surge" areas, where supply and demand are not in harmony, a multiplier is applied to fares resulting in a charge above the standard level».

<sup>(31)</sup> P. Chieco, *Poteri dell'imprenditore e decentramento produttivo*, in G. Giugni (diretto da), *Dottrina e giurisprudenza di diritto del lavoro*, Utet, Torino, 1996, p. 225.

Nel momento in cui, però, l'inadempimento della parte contrattuale viene rilevato non già a seguito delle informazioni ottenute tramite il dispositivo installato da Uber, bensì –come nell'esempio ricostruito dalla sentenza- tramite le lamentele della clientela, si configurerebbe come un inadempimento rispetto al risultato atteso dalla prestazione e, dunque, questa differente ipotesi ci pone di fronte al problema che non può, così, più essere confermato il vincolo di etero-direzione tra Uber e il *driver*: se la società dà rilevanza all'inadempimento solo a seguito di lamentela della clientela, pur potendo configurare come tale il comportamento dell'autista già a seguito di rilevazione tramite GPS, sarebbe logico obiettare che non intercorre una situazione di soggezione alla direttiva di Uber impartita via GPS, bensì un rapporto di intermediazione e committenza. Trattandosi di un esempio che la Corte inglese adduce nelle argomentazioni in fatto svolte, si può ipotizzare che la detrazione dalla retribuzione avvenga non solo a seguito e per effetto della lamentela di un cliente; infatti il Tribunale conclude la ricostruzione del fatto, considerando che: «*refunds are handled and decided upon by ULL, sometimes without even referring the matter to the driver concerned. Secondly, the organisation in practice accepts that, where it is necessary, or at least politic, to grant the passenger a refund –say because a journey took longer than anticipated, but there is no proper ground for holding the driver at fault, it must bear the loss*». Perciò, i rimborsi sono interamente gestiti e decisi da Uber e, anche laddove la richiesta di rimborso sia accettata per effetto dell'assunzione di una responsabilità che non è provata in capo all'autista, l'organizzazione comunque sopporta la perdita, cioè si assume il rischio e il risultato della prestazione <sup>(32)</sup> eseguita dal *driver*. È un ulteriore elemento che in Italia indurrebbe a pensare che la corretta qualificazione del rapporto tra Uber e autisti parrebbe in termini di subordinazione.

Nel caso in esame, l'*Employment Tribunal* sottolinea ancora che:

---

<sup>(32)</sup> Nell'ordinamento italiano si potrebbe dunque qualificare la fattispecie come subordinata in presenza della "doppia alienità" del lavoratore rispetto tanto al rischio quanto al risultato della prestazione. Cfr. Corte Costituzionale del 24 gennaio 1996, n. 30: «Devono cioè concorrere tutte le condizioni che definiscono la subordinazione in senso stretto, peculiare del rapporto di lavoro, la quale è un concetto più pregnante e insieme qualitativamente diverso dalla subordinazione riscontrabile in altri contratti coinvolgenti la capacità di lavoro di una delle parti. La differenza è determinata dal concorso di due condizioni che negli altri casi non si trovano mai congiunte: l'alienità (nel senso di destinazione esclusiva ad altri) del risultato per il cui conseguimento la prestazione di lavoro è utilizzata, e l'alienità dell'organizzazione produttiva in cui la prestazione si inserisce. Quando è integrata da queste due condizioni, la subordinazione non è semplicemente un modo di essere della prestazione dedotta in contratto, ma è una qualificazione della prestazione derivante dal tipo di regolamento di interessi prescelto dalle parti con la stipulazione di un contratto di lavoro, comportante l'incorporazione della prestazione di lavoro in una organizzazione produttiva sulla quale il lavoratore non ha alcun potere di controllo, essendo costituita per uno scopo in ordine al quale egli non ha alcun interesse (individuale) giuridicamente tutelato».

«passengers are required to rate drivers at the end of every trip on a simple 0-5 scoring system. Ratings are monitored and drivers with average scores below 4.4 become subject to a graduated series of quality interventions aimed at assisting them to improve». E i *drivers* esperti –ossia coloro che hanno effettuato almeno 200 viaggi- che non raggiungono il punteggio minimo di 4.4 sono rimossi dalla piattaforma e i loro *account* sono disattivati. I *drivers* che non ottengono valutazioni *on line* positive dalla clientela sono, dunque, *de facto* licenziati. Il carattere estintivo del rapporto come effetto giuridico delle valutazioni della clientela è, quindi, diretta conseguenza dell’incapacità di un *driver* di ottenere punteggi gratificanti, il cui livello è peraltro fissato dal datore di lavoro in pieno arbitrio.

Il fenomeno si presenta, a prima vista, figlio di strumenti che non sono mancati in passato, ad esempio le lamentele spontaneamente espresse in forma scritta o telefonica dalla clientela o, più tardi, le telefonate effettuate dai dirigenti di un servizio, spesso telefonico, rivolte alla clientela con il fine di informarsi direttamente dall’utenza sulla qualità della prestazione resa dai dipendenti. Eppure, il peso che hanno oggi gli indici di gradimento sul rapporto di lavoro è variato, essenzialmente per via del nuovo contesto in cui si muovono: siamo nel perimetro della rete internet, di una piattaforma che concede un potere di controllo e di valutazione a chiunque –piano soggettivo-, su qualsiasi cosa –piano oggettivo- in tempo quasi reale e con frequenza – piano della temporalità- e gratuito –piano della accessibilità<sup>(33)</sup>. Il combinarsi di questi elementi ci proietta un panorama inedito: in passato, le valutazioni della clientela, richieste dall’impresa o spontanee che fossero, erano piuttosto sporadiche e consistevano, sostanzialmente, in compilazione di verbali, schede, o test telefonici a seguito dei quali, comunque, il controllo sulla prestazione di lavoro si manteneva entro limiti di generalità, poiché il giudizio era solitamente esteso all’intera prestazione, e di occasionalità, poiché non avveniva poi così di frequente. Oggi, invece, non si può non considerare che la circostanza per cui tali *feedback* circolino in piattaforme virtuali, abbia prodotto un’estensione del fenomeno ad un grado decisamente più elevato.

Inoltre, come questi precedenti che pure hanno caratterizzato il percorso evolutivo (o involutivo) delle recensioni, i giudizi espressi *on line* non giungono dai dirigenti o capi reparto o direttamente dai datori di lavoro, bensì dalla clientela stessa: è l’utenza che nell’esercizio di un libero e generale diritto

---

<sup>(33)</sup> «La rete per definizione, ha dei nodi, ma non ha un centro»: così Rodotà commenta il pensiero di Manuel Castells sul policentrismo e sulla dispersione «dei poteri sovrani fra attori diversi tra loro, non gerarchizzati e che non insistono sul medesimo territorio», S. Rodotà, *Il diritto di avere diritti*, Laterza, Roma-Bari, 2012, p. 114.

di critica <sup>(34)</sup> e di pensiero sceglie di esprimere un suo parere sulla qualità del servizio offerto da una azienda, da un ristorante, da un hotel, da un ufficio pubblico. Questa considerazione ci porta alla conseguenza che il datore di lavoro rimane pur sempre il referente giuridico del potere disciplinare ma non il referente materiale: la scelta di applicare o meno una sanzione disciplinare spetterà certamente al datore di lavoro, in Italia *ex art.* 2106 c.c., tuttavia potrebbe trattarsi, nel caso delle recensioni *on line*, di una scelta maturata sulle basi di valutazioni che non ha materialmente eseguito lo stesso datore di lavoro, ma la sua clientela. È utile precisare che non sussiste un obbligo contrattuale in capo all'utenza di esprimere giudizi sulle prestazioni eseguite dai e dalle dipendenti, come in passato. Tuttavia sussiste un onere implicito che imporrebbe alla clientela di rilasciare un'opinione sul servizio o bene acquistato poiché inserita in un mercato digitale <sup>(35)</sup>, in cui il passaparola, il c.d. mercato di opinioni, genera un interesse spontaneo ad esprimere un giudizio sui servizi usufruiti che alimenterà la *community* e tornerà utile alle consumatrici e ai consumatori. Sul perimetro di questo sistema, ci sono le imprese, le quali responsabilmente beneficiano delle valutazioni frequentemente emesse dalla clientela per migliorare gli aspetti organizzativi dell'azienda stessa <sup>(36)</sup>. «Lo spazio dell'informazione diventa il punto di partenza per un enorme balzo nelle forze produttive. Intanto le aziende hanno compreso il suo significato strategico: attraverso lo spazio dell'informazione possono superare i loro limiti fisici, calibrare con flessibilità i loro processi produttivi e, *last but not least*, sfruttare e integrare i contributi dallo "outside" come richiesto senza obbligazioni vincolanti per la stessa azienda» <sup>(37)</sup>.

---

<sup>(34)</sup> La dottrina sostiene che il meccanismo delle recensioni on line consente di colmare l'asimmetria informativa che, tradizionalmente, caratterizza il rapporto tra produttori e consumatori: «Modern reputation tracking and feedback mechanisms, in combination with the various on line review sites and information services, accomplish this objective by disclosing more information to consumers, thus putting them in a position to make better decisions . Moreover, these emergent markets developments ultimately leverage the dispersed knowledge of each individual user, rather than relying on the information that a single regulator is able to collect. These information sharing systems allow individuals to provide instant feedback regarding the quality of products and services, and they empower others to utilize this information in a way that traditional solutions never could», A. Thierer, C. Koopman, A. Hobson, C. Kuiper, *How the Internet, the Sharing Economy, and Reputational Feedback Mechanisms Solve the "Lemon Problem"*, University of Miami Law Review, maggio 2016, vol. 70, p. 875, in [law.miami.edu](http://law.miami.edu).

<sup>(35)</sup> Le aziende che usufruiscono dei servizi di rating sulla rete internet, a seguito dell'acquisto di un bene o di un servizio, inviano mail agli indirizzi di posta del cliente e messaggi sul telefono cellulare, richiedendo il rilascio di una recensione; l'esperienza dimostra che per l'acquisto di uno stesso bene o di uno stesso servizio, le richieste di feedback sono più di una.

<sup>(36)</sup> Cfr. *Guida alla gestione responsabile delle recensioni on line dell'hotel*, Booking Blog, Hotel Reviews Management Guide.

<sup>(37)</sup> A. Boes, *Digitalizzazione: nuovi concetti del lavoro stanno rivoluzionando il mondo del lavoro*, *Social*

L'esercito dei consumatori e delle consumatrici dietro le tastiere di un computer diventa, dunque, inconsapevolmente telecamera a vantaggio delle aziende, svolgendo dunque un lavoro non riconosciuto di controllo e diventando ausiliario dell'esercizio del potere datoriale. Si pone, pertanto, una questione di fondo che alimenta la ricerca sui sistemi di *feedback*: partendo dalla libertà/implicita induzione da cui provengono i giudizi della clientela, possono quest'ultimi considerarsi sussunti nella fattispecie dei controlli datoriali sulle prestazioni di lavoro? e, in caso di risposta affermativa, sono da considerarsi forme di controllo lecito?

### **3. Il controllo a distanza: le recensioni *on line* canale di un controllo massivo e impersonale**

Da una prospettiva giuslavoristica il fenomeno delle recensioni *on line* pare porre qualche problema di compatibilità con la disciplina di cui al Titolo I dello Statuto dei Lavoratori, dedicato ai controlli esercitati nei confronti del personale dipendente <sup>(38)</sup>, anche a fronte delle più recenti modifiche apportate dal D.Lgs. 151/2015.

La recensione *on line* rilasciata dall'utenza propone una valutazione della prestazione eseguita dal lavoratore o dalla lavoratrice, fornendo la base per un controllo datoriale a distanza <sup>(39)</sup>, tramite il soggetto terzo costituito dalla clientela. È noto anche che la titolarità del potere di controllo non è definita espressamente in capo alla parte datoriale dalla legislazione <sup>(40)</sup>, eppure lo si evince implicitamente.

Le norme dello Statuto dei Lavoratori escludono che soggetti terzi possano considerarsi titolari del potere di controllo sull'attività di lavoro. La Cassazione ha giustificato il controllo effettuato tramite terzi purché destinato ad individuare comportamenti illeciti esulanti la normale attività lavorativa. E, d'altronde, questo è lo stesso spirito che si coglie dalle disposizioni di cui all'art. 2 St. lav. <sup>(41)</sup>, sul controllo operato dalla guardia particolare giurata, che

---

*Europe Journal*, 20 novembre 2015.

<sup>(38)</sup> Cfr. M. Birgillito, *Lavoro e nuova economia: un approccio critico. I molti vizi e le poche virtù nell'impresa Uber*, in *LLI*, 2016, n. 2, pp. 57-79.

<sup>(39)</sup> Cfr. Cass. 18 febbraio 1983, n. 1236, in *Giust. Civ.*, 1983, I, 1755, che intende il controllo a distanza sia in senso spaziale sia in senso temporale.

<sup>(40)</sup> In particolare nel Libro V del codice civile non c'è mai stata traccia di una norma che disciplinasse il potere di controllo del datore di lavoro, con il risultato che, prima dell'art. 4 St. lav., non vi fosse nessuna disposizione in proposito.

<sup>(41)</sup> «Dopo la dichiarazione di principio enunciata dall'art.1, questa norma è la prima dello Statuto che interviene a dare concreta tutela alla dignità dei lavoratori: essa è, infatti, diretta a stroncare definitivamente quelle pratiche imprenditoriali che avevano finito per snaturare il concetto di e le

può essere svolto solo ai fini della tutela del patrimonio aziendale e mai sull'operato dei e delle dipendenti. La giurisprudenza ha ammesso in più occasioni la titolarità del potere ispettivo anche in capo a terzi, per lo più investigatori privati, ma ponendo sempre come *condicio sine qua non* che l'attività d'ispezione abbia ad oggetto eventuali comportamenti illeciti del personale dipendente, volti presumibilmente a ledere il patrimonio aziendale, inteso più o meno estensivamente <sup>(42)</sup>. Dunque, la prima condizione – anche cronologicamente – posta dalla giurisprudenza, e confermata dalla dottrina, per ammettere una traslazione della titolarità del potere di controllo in capo a soggetti diversi dalla parte datoriale, si configura nelle ipotesi di controllo c.d. difensivo <sup>(43)</sup>.

Altra proiezione della titolarità del potere di controllo dal datore di lavoro su di un altro soggetto si realizzava nel lavoro interinale o in affitto <sup>(44)</sup>, oggi somministrazione, come configurato dall'art. 23, co. 7 del D.Lgs. n. 276/2003, e ancor prima dal Pacchetto Treu – art. 6, co. 6 della L. 24 giugno 1997, n. 196- per cui il legislatore prevedeva che, almeno in parte, il potere direttivo e di controllo spettasse all'utilizzatore della prestazione <sup>(45)</sup>. Ai sensi della nuova disciplina della somministrazione di lavoro <sup>(46)</sup>, art. 35 co. 6, è ancora espressamente previsto che il potere disciplinare debba essere esercitato dall'agenzia di somministrazione, realizzando, così, uno sdoppiamento dei poteri <sup>(47)</sup>: l'agenzia autorizzata è titolare del potere disciplinare, ma il potere di controllo pende in capo all'utilizzatore della

---

funzioni originarie delle guardie giurate. Queste sono state istituite per scopi ben precisi, estranei al controllo sui lavoratori: possono essere destinate soltanto alla vigilanza e custodia delle proprietà mobiliari o immobiliari [...].» R. Bortone, *Art. 2*, in G. Giugni (diretto da), *Lo Statuto dei Lavoratori, Commentario*, Giuffrè editore, 1979, pp. 10-11.

<sup>(42)</sup> Si veda: Cass., 24.3.1983, n. 2042; Cass., 3.4.1984 n. 2697; Cass., 3.5.1984, n. 2697; Cass., 10.5.1985, n. 2933; Cass., 19.7.1985, n. 4271; Cass., 9.6.1989 n. 2813; Cass., 17.10.1998, n. 10313; Cass., 13.4.2007, n. 8910. Per approfondimento: E. Puccetti, *Se il controllore occulto diventa agente provocatore*, in *RIDL*, 2016, I, pp. 120-128.

<sup>(43)</sup> Per un approfondimento sull'attuale disciplina dei controlli difensivi: M. Russo, *Quid custodiet ipsos custodies? I "nuovi" limiti all'esercizio del potere di controllo a distanza*, *LLI*, n. 2, 2016, in particolare pp. 21-23.

<sup>(44)</sup> Cfr. G. Nicosia, *La nuova disciplina della somministrazione di lavoro tra poteri datoriali e diritti dei lavoratori*, *CSDLE it.*, n. 33/2005.

<sup>(45)</sup> R. De Luca Tamajo, *I controlli sui lavoratori*, in G. Zilio Grandi (a cura di), *I poteri del datore di lavoro nell'impresa*, Atti del Convegno di Studi, Venezia 12 aprile 2002, Cedam, pp. 27-40.

<sup>(46)</sup> Artt. 30-40 del D.Lgs. n. 81/2015, che hanno abrogato le precedenti disposizioni contenute nella Legge Biagi; per approfondimento: M. T. Carinci, *Il contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato costituisce la forma comune di rapporto di lavoro? Contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato, versus contratto di lavoro subordinato a termine, somministrazione di lavoro e lavoro accessorio*, *RGL*, 2016, I, pp. 316-344.

<sup>(47)</sup> L. Ratti, *Agency Work and the idea of dual employership*, *Comparative Labour Law & policy Journal*, 30, n. 4, 2009, pp. 835-874.

prestazione di lavoro somministrata, realizzando «una ripartizione fra i due soggetti (agenzia e utilizzatore) dei diritti ed obblighi: il potere disciplinare resta in capo all'agenzia, ma è il datore utilizzatore a darvi impulso<sup>(48)</sup>. Si arriva ad una devianza, di fatto e di diritto, dal modello standard di datore di lavoro, che presuppone una coincidenza della titolarità dei poteri, a maggior ragione se l'uno – quello di controllo – è funzionale all'altro – quello disciplinare. Come autorevole dottrina, all'indomani dello Statuto dei Lavoratori, ebbe modo di definire, a proposito della connessione tra i due, il potere di controllo è quell'«antecedente logico del potere disciplinare» che – peraltro – l'art. 4 St. lav. «non elimina; esso piuttosto ne razionalizza le modalità»<sup>(49)</sup>.

Dunque, l'ipotesi, qui discussa, delle recensioni di gradimento della clientela non costituisce il primo caso di separazione dei poteri. Ebbene, c'è un elemento comune a tutte e tre le ipotesi qui elencate: il potere di controllo, scisso dal potere disciplinare, emigra verso terzi che, come le guardie particolari giurate, gli investigatori privati e l'impresa somministrata, non sono *nel* rapporto di lavoro ma al di fuori di esso; si tratta, in questo caso, della clientela, di meri utilizzatori finali del prodotto. Malgrado la somiglianza rispetto all'estraneità dal vincolo derivante dal contratto di lavoro, l'ipotesi del potere di controllo attivato dall'utenza, tramite i feedback, presenta un elemento caratterizzante sconosciuto alle altre due: il contesto di riferimento, in cui tale controllo si attiva, si ingrandisce e si sviluppa è quello della rete internet, cioè di una dimensione che –per definizione- ha confini di accessibilità, di frequenza e di pervasività molto labili<sup>(50)</sup>.

Dunque, il dubbio si sposta sulle conseguenze che la parte datoriale può trarre dal gradimento dell'utenza e sulle sanzioni che, in virtù di quest'ultimo, potrebbe applicare al lavoratore e, inoltre, sulla natura del controllo a distanza che inevitabilmente il fenomeno delle recensioni *on line* comporta e rappresenta.

In questo caso, la vigilanza eseguita dal datore sarebbe di tipo deduttivo: dalla compagine di recensioni, indirizzate a valutare il servizio o il bene acquistato dalla clientela, egli ne trarrebbe quelle rivolte ai lavoratori, sia

---

<sup>(48)</sup> O. Mazzotta, *Manuale di diritto del lavoro*, Cedam, Padova, 2015, p. 292.

<sup>(49)</sup> B. Veneziani, *Art. 4*, in G. Giugni (diretto da), *Statuto dei lavoratori, Commentario*, Giuffrè editore, p. 18.

<sup>(50)</sup> «La sfida ancora più grande riguarderà se e come il lavoro nell'era digitale possa essere regolato in modo da garantire che i tradizionali obiettivi del diritto del lavoro relativi alla protezione del lavoratore, al rispetto della sua dignità –in particolare la garanzia della privacy e della salute psichica e mentale- vengano assicurati», M. Weiss, *Digitalizzazione: sfide e prospettive per il diritto del lavoro*, in *DRI*, n. 3, 2016, pp. 651-663 e qui p. 654.

negative che positive, e ne ricaverebbe le conclusioni volte a configurare un giudizio di rendimento della prestazione di lavoro.

Il lavoratore sa di essere valutato <sup>(51)</sup> e, data la pervasività e la costanza del controllo, emerge «l'esigenza di una tutela qualificata [...] emerge nei casi in cui la qualità della prestazione dovuta è tale che essa non esaurisce i suoi effetti nei confini del posto di lavoro ma, per le condizioni strutturali in cui si dispiega, può coinvolgere immediatamente i terzi estranei al rapporto (ad es. i clienti dell'imprenditore) così che la dignità personale dell'esecutore della prestazione, sottoposto al controllo illecito, ne risulta inevitabilmente compromessa» <sup>(52)</sup>.

Tale forma di monitoraggio pone una serie di interrogativi: innanzitutto rispetto alle fattispecie regolate dall'art. 4 St.lav., come modificato dal D.Lgs. 151/2015, la lettera dell'articolo riformato è di più ampio respiro rispetto al testo originale della disposizione, dunque, sono da ritenersi ricompresi tra gli impianti richiamati dal testo della norma anche i pc, smartphone, tablet e altri supporti simili. Tuttavia, l'analisi del caso delle recensioni *on line*, come strumento di valutazione della prestazione del o della dipendente, ci impone di considerare questi impianti non come oggetto specifico del controllo (si consideri il caso del controllo operato dalla parte datoriale per verificare l'accesso della parte subordinata dal computer aziendale a siti in alcun modo pertinenti con le mansioni di lavoro) ma come un mero strumento di controllo, poiché l'oggetto specifico sono i lavoratori e le lavoratrici. Dunque, l'intento del presente lavoro non è quello di verificare se sia legittimo il controllo operato sulla parte dipendente quando fa uso della rete internet sul luogo e nell'orario di lavoro, ma è quello di valutare la legittimità del controllo datoriale quando quest'ultimo è frutto di recensioni e *rating* effettuate dalla clientela del servizio o bene acquistato dalla azienda.

Per le considerazioni svolte poc'anzi, in merito ai soggetti titolari del potere di controllo, si ravvisa nel caso delle recensioni telematiche una traslazione della titolarità: il controllo effettuato dal datore che legge le recensioni della clientela sull'operato e sulle prestazioni eseguite dalla parte dipendente è un controllo indiretto, poiché mediato e filtrato attraverso i giudizi dell'utenza. Ne è prova il fatto che senza la recensione emessa dal cliente, in effetti, il datore non necessariamente verrebbe a conoscenza del

---

<sup>(51)</sup> L'art. 3, St. lav. impone al datore di lavoro di comunicare ai lavoratori le mansioni e i nominativi del personale addetto alla sorveglianza dell'attività lavorativa.

<sup>(52)</sup> B. Veneziani, *Art. 4*, in G. Giugni (diretto da), *Statuto dei lavoratori, Commentario*, op. cit., p. 19.

modo in cui i suoi e le sue dipendenti hanno eseguito la prestazione di lavoro. Ne è ulteriore prova il fatto che, moltiplicandosi il datore nelle pluralissime personalità che compongono l'utenza –fino a poter essere concepite come alter ego dello stesso, seppure limitatamente all'esercizio del potere di controllo- la parte datoriale, presumibilmente, non riuscirebbe ad effettuare un numero così elevato ed esteso di controlli, che solo il meccanismo delle valutazioni richiesto alla clientela gli può assicurare.

Si potrebbe discutere, poi, sulla natura di tale controllo: si pone come un controllo estenuante, costante e estremamente dettagliato, poiché riguarda ogni singolo segmento di cui si compone la prestazione di lavoro <sup>(53)</sup> nel caso dell'*uber-work*, e, in altri casi, da come vengono serviti i piatti al tavolo di un ristorante, al numero di sorrisi che la lavoratrice o il lavoratore rivolge alla clientela <sup>(54)</sup>.

Pare, a questo punto, utile chiarire se queste forme di controllo possano considerarsi preterintenzionali. È necessario, allora, operare una precisazione: le recensioni prodotte dalla clientela di Uber sono relative al singolo viaggio e al singolo *driver* che l'ha portato a termine. Di conseguenza, la società, quando monitora i punteggi ottenuti da ciascuno dei suoi autisti, opera un controllo diretto ed intenzionale, in quanto esso ricade, certamente, sulla singola prestazione eseguita dal singolo *worker*. Evidentemente, è da escludere l'ipotesi che possa, in questo caso, trattarsi di un controllo preterintenzionale. Come precedentemente detto, gli autisti che «*do not improve to 4.4 or better are removed from the platform and their accounts deactivated*». La parte datoriale ha, perciò, interesse ad un costante monitoraggio delle recensioni sui suoi *drivers*, i cui *account*, in caso di mancato raggiungimento del punteggio richiesto, sono disattivati, e gli stessi autisti, in sostanza, licenziati. In Italia questa forma di controllo supera ampiamente i limiti di liceità, consistendo in un controllo diretto a distanza delle singole prestazioni, effettuato, per di più, non a mezzo degli strumenti di lavoro.

---

<sup>(53)</sup> La Corte di Cassazione, riprendendo la Relazione ministeriale sull'art. 4 St. lav., precisa che «la vigilanza sul lavoro, ancorché necessaria nell'organizzazione produttiva, va mantenuta in una dimensione "umana", e cioè non esasperata dall'uso di tecnologie che possono rendere la vigilanza stessa continua e anelastica, eliminando ogni zona di riservatezza e di autonomia nello svolgimento del lavoro» (Cass. 23 febbraio 2010, n. 4375).

<sup>(54)</sup> In un recente articolo dal titolo *Understanding Fair Labor Practices in a Networked Age*, gli autori T. Kneese, A. Rosenblat e D. Boyd, descrivono come gli autisti di Uber a Los Angeles sono costretti a dire agli utenti che adorano il proprio lavoro, per paura di ricevere un basso *rating*. Un autista ha detto: «Ci sediamo e sorridiamo, e diciamo a tutti che il lavoro è meraviglioso, perché questo è ciò che si vogliono sentir dire», mentre sono estremamente insoddisfatti delle loro condizioni di lavoro.

Intendo, dunque, segnalare che il sistema delle valutazioni rivela un germe di patologia quando la recensione viene sollecitata dalla società organizzatrice sulle singole prestazioni di lavoro, il che consente di cogliere la devianza dalle forme lecite di controllo: per quanto la vigilanza sull'attività dei lavoratori costituisca un interesse datoriale riconosciuto e, nei limiti, garantito dalla nostra legislazione (artt. 2-6 St. lav.), non può essere consentita se, «per la ben nota inseparabilità della prestazione lavorativa dalla persona che lavora»<sup>(55)</sup>, si traduce in una vigilanza che «ancorché necessaria nell'organizzazione produttiva [...va...] mantenuta in una dimensione umana, e cioè non esasperata dall'uso di tecnologie che possono rendere la vigilanza stessa continua e anelastica, eliminando ogni zona di riservatezza e di autonomia nello svolgimento del lavoro»<sup>(56)</sup>. È perciò vietato, dato che è rimasto nell'attuale disciplina il generale divieto di controllo diretto a distanza.

Caso a parte, è il sistema delle recensioni che l'utenza esprime con riferimento ad altri servizi, si pensi alla piattaforma di TripAdvisor. In quest'ultimo contesto il gradimento della clientela non necessariamente si concentra solo sulle singole prestazioni e, peraltro, sui singoli segmenti di un'unica prestazione di lavoro, eseguite da un unico lavoratore o da un'unica lavoratrice, ma può attenersi, per esempio, l'estetica del locale, che nulla ha a che vedere con le prestazioni di lavoro; dunque, il datore che accede al portale delle recensioni, verifica il gradimento della clientela rispetto al generale andamento e risultato della sua produzione e, perciò, estenderebbe indirettamente (o preterintenzionalmente) il controllo all'attività del lavoratore o della lavoratrice. Se ne evince che, per il caso Uber i controlli, in quanto diretti sulla singola attività lavorativa e perfino sui micro elementi di cui essa si può scomporre<sup>(57)</sup>, sono vietati sia perché non rientranti nella fattispecie di cui all'art. 4, co. 1, St. lav. sia perché non accolti dalla giurisprudenza prevalente. Per il caso di piattaforme, come nel nostro esempio TripAdvisor, per le quali il controllo della parte datoriale può configurarsi come indiretto, allora torna utile chiarire qualcosa riguardo i profili di legittimità, posti sia dalla disciplina di cui all'art. 4 St. lav. sia dalla giurisprudenza. La Corte di Cassazione nel 2010 aveva già provveduto a configurare la fattispecie del controllo preterintenzionale, confermando l'illegittimità di un licenziamento

---

(55) M. Barbieri, *L'utilizzabilità delle informazioni raccolte: il Grande Fratello può attendere (forse)*, ., p. 4.

(56) Cass. 17 luglio 2007, n. 15982.

(57) La valutazione ricade sui singoli aspetti di una prestazione: nel caso di Uber i *feedback* possono riguardare la pulizia dell'auto, la velocità mantenuta durante la corsa, la disponibilità a bordo dell'acqua minerale.

disciplinare, disposta dal precedente grado di giudizio, per violazione degli oneri previsti dalla disciplina statutaria e, in particolare, per avere la parte datoriale attuato un controllo difensivo che andava ben oltre la tutela dell'organizzazione, produzione e sicurezza del lavoro <sup>(58)</sup>. La sentenza della Corte ha definito preterintenzionali quei controlli «diretti ad accertare comportamenti illeciti dei lavoratori, quando tali comportamenti riguardino l'esatto adempimento delle obbligazioni discendenti dal rapporto di lavoro e non la tutela di beni estranei al rapporto stesso». Dunque, la fattispecie rientrava nella previsione del divieto «flessibile» di cui all'art. 4, comma 2, St. Lav, nel testo previgente alle modifiche operate dal Jobs Act <sup>(59)</sup>.

Nel nuovo testo dell'art. 4 St. lav., il problema di qualificare come preterintenzionali <sup>(60)</sup> i controlli operati dalla parte datoriale tramite il meccanismo delle recensioni della clientela, si incrocia e si annoda intorno al problema di chiarire se tali controlli possano essere legittimati, ai sensi del “nuovo” comma 1 dell'art. 4, dalle esigenze di carattere organizzativo e produttivo, cioè da uno dei tre limiti finalistici imposti dalla attuale disciplina <sup>(61)</sup>.

Se intendiamo ricomprendere i controlli operati tramite recensioni nell'alveo dei (legittimi) controlli a distanza per esigenze organizzative e produttive, allora essi integrerebbero gli estremi del controllo preterintenzionale, poiché il controllo eseguito dalla parte datoriale che monitora le valutazioni della clientela, per verificare l'andamento generale della produzione, incidentalmente e indirettamente ridonderebbe sulla singola prestazione eseguita dal singolo o dalla singola dipendente. E dunque, tale forma di controllo, posto in essere attraverso il canale delle recensioni, sarebbe legittimo, solo in quanto soddisfacente il limite finalistico imposto dalla norma, e, in più, solo in quanto soddisfacente il limite procedurale del previo accordo con le rappresentanze sindacali o dell'autorizzazione amministrativa.

Inoltre, una recente giurisprudenza della Cassazione <sup>(62)</sup> è tornata sul già consolidato orientamento, stabilendo che i divieti imposti dagli artt. 2, 3, 4,

---

<sup>(58)</sup> Cass. 23 febbraio 2010 n. 4375.

<sup>(59)</sup> Art. 23, comma 1, D.Lgs. 14 settembre 2015, n. 151.

<sup>(60)</sup> Peraltro, la dottrina ha ben presente che «quando si parlava di controlli preterintenzionali lo si faceva per metafora, non intendendosi affatto indagare sull'elemento soggettivo della decisione datoriale, bensì sugli effetti di un controllo sulle prestazioni lavorative», M. Barbieri, *L'utilizzabilità delle informazioni raccolte: il Grande Fratello può attendere (forse)*, cit., p. 2.

<sup>(61)</sup> Il “nuovo” art. 4 St. lav. sottopone la legittimità dei controlli a distanza a limiti innanzitutto finalistici, ovvero per esigenze organizzative e produttive, per la sicurezza del lavoro e per la tutela del patrimonio aziendale.

<sup>(62)</sup> Cass. 12 ottobre 2015, n. 20440, in *RIDL*, 2016, II, pp. 249-253, con nota di M. Avogaro, *Abbandono ingiustificato del lavoro, GPS e investigatori privati tra controlli difensivi e Jobs Act*.

comma 1, St. lav. «riguardano il controllo sui modi di adempimento dell'obbligazione lavorativa ma non anche comportamenti del lavoratore lesivi del patrimonio e dell'immagine aziendale» (63). Dunque, sembra aver dilatato l'area dei controlli legittimi, in quanto estesa alla tutela di (una non meglio precisata e, in effetti, ambigua) immagine aziendale, che – nella pronuncia della Corte – integrerebbe gli estremi di un controllo c.d. difensivo, estraneo al campo di applicazione dell'art. 4 nel testo previgente, in quanto volto a «rilevare mancanze specifiche e comportamenti estranei alla normale attività lavorativa, nonché illeciti» (64). L'espressione rimanda al fenomeno delle recensioni della clientela: se queste ultime hanno lo scopo di verificare l'apprezzamento e il gradimento che raggiunge la produzione aziendale presso i consumatori e le consumatrici, pare proprio che influiscano sull'immagine che l'azienda proietta presso l'utenza che usufruisce e acquista i suoi beni o servizi. Dovremmo, perciò, ritenere legittimo il sistema dei controlli tramite il servizio di *rating* della clientela e illimitatamente utilizzabili le risultanze all'interno del rapporto di lavoro?

Ritengo di no, in quanto l'opinione prevalente (65) è che la modifica dell'art. 4 St. lav., operata dal D.Lgs. 151/2015, abbia riassorbito il c.d. controllo difensivo all'interno delle previsioni del nuovo testo del co. 1, mentre chiaramente l'eccezione del co. 2 non riguarda i controlli datoriali effettuati tramite recensioni o valutazioni on line, in quanto quest'ultime non sono considerabili «strumenti utilizzati dal lavoratore per rendere la prestazione lavorativa» né «strumenti di registrazione degli accessi e delle presenze» (66).

---

(63) M. Avogaro, *Abbandono ingiustificato del lavoro, GPS e investigatori privati tra controlli difensivi e Jobs Act*, *Ivi*, p. 253.

(64) E. Raimondi, *La riservatezza del lavoratore tra innovazioni legislative e giurisprudenza nazionale ed europea*, in *RGL*, 2016, II, p. 149.

(65) Cfr. M. Barbieri, *L'utilizzabilità delle informazioni raccolte: il Grande Fratello può attendere (forse)*, op. cit. e V. Pinto, *I controlli "difensivi" del datore di lavoro sulle attività informatiche e telematiche del lavoratore*, op. cit.; A. Trojsi, *Il comma 7, lettera f), della legge delega n. 183/2014: tra costruzione del Diritto del lavoro dell'era tecnologica e liberalizzazione dei controlli a distanza sui lavoratori*, in M. Rusciano, L. Zoppoli (a cura di), *Jobs Act e contratti di lavoro dopo la legge delega 10 dicembre 2014, n. 183*, Working Paper CSDL Massimo D'Antona, collective volumes, n. 3/2014, pp. 117-132; A. Maresca, *Controlli tecnologici e tutele del lavoratore nel nuovo articolo 4 dello Statuto dei Lavoratori*, *RIDL*, 2016, I, pp. 513-546.

(66) Per un commento al nuovo art. 4 St. lav., co. 2, si rimanda a P. Tullini, *Il controllo a distanza attraverso gli strumenti per rendere la prestazione lavorativa. Tecnologie di controllo e tecnologie di lavoro: una distinzione possibile?*, in

#### 4. Altri effetti delle valutazioni *on line*: una buona recensione può limitare i poteri della parte datoriale?

Più rari, ma non impossibili sono i casi in cui le valutazioni *on line*, richieste alla clientela di un servizio, possono essere utilizzate dal lavoratore o dalla lavoratrice per arginare i poteri del datore di lavoro o per legittimare richieste relative, ad esempio, a trattamenti economici premiali. In questi casi sarebbero i/le dipendenti ad usufruire delle recensioni e, dunque, a cogliere il lato vantaggioso del fenomeno <sup>(67)</sup>.

Nell'ordinamento italiano <sup>(68)</sup> esiste un precedente: associare una buona valutazione ottenuta dalla o dal dipendente al potere della parte datoriale di disporre trattamenti premiali è già tipico dell'area del lavoro pubblico, tanto che il fenomeno risulta positivizzato dalla L. 4 marzo 2009, n. 15 (Delega al Governo finalizzata all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro e alla Corte dei conti) e, quindi, dal Decreto attuativo 27 ottobre 2009, n. 150 (Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni) <sup>(69)</sup>. Eppure, il meccanismo di valutazione già in atto nell'ordinamento italiano e, segnatamente, nel lavoro pubblico, è pur sempre affidato ai dirigenti, nel senso che sono quest'ultimi a produrre materialmente i *feedback* nei confronti delle impiegate e degli impiegati, laddove ai giudizi prodotti dall'utenza viene assegnato uno scarso rilievo ai fini della disposizione o meno del trattamento

---

<sup>(67)</sup> Qui si può inserire un cenno relativo alla c.d. *job satisfaction*: «il suo studio per lungo tempo non è stato affrontato all'interno della psicologia probabilmente perché [...] la soddisfazione rappresentava solo un fenomeno introspettivo. [...] si riferisce al grado in cui una persona è soddisfatta degli aspetti del suo lavoro e della situazione del lavoro. Implica che un bisogno è stato soddisfatto, un motivo è stato realizzato e un goal raggiunto», R. Maeran, *Motivazione e soddisfazione nel lavoro*, in A. Pedon, R. Maeran, *Psicologia e mondo del lavoro*, Led edizione, Milano, 2001, pp. 119-150 e qui p. 140.

<sup>(68)</sup> Per un approfondimento oltre i confini italiani: S. Brun, *Capacità, valutazione e insufficienza professionale nell'ordinamento francese*, in *DLRI*, 2016, I, pp. 51-78.

<sup>(69)</sup> Il fenomeno di riconnettere al rendimento della parte dipendente una conseguenza, soprattutto di natura economica, poggia sul concetto di efficienza: «la “medaglia” dell'efficienza delle pubbliche amministrazioni e□ costituita [...] dalle “facce” della valutazione e della sanzione disciplinare: la prima, volta a distinguere i meritevoli dai non meritevoli; la sanzione disciplinare volta a colpire, più che il dipendente semplicemente non meritevole (già, in qualche modo, stigmatizzato e punito con la mancata attribuzione di premi), il dipendente che, oltre a non essere meritevole, si renda colpevole di comportamenti (alcuni tipizzati per legge) suscettibili di sanzioni ulteriori (un dipendente non meritevole “qualificato” quale e□ il cd. “fannullone”)»; così C. Currao - G. Picarella, *Lo sguardo “severo” del legislatore: le nuove regole del potere disciplinare*, *CSDLE it.*, n. 109/2010, p. 14.

premiabile <sup>(70)</sup>. Il fenomeno in analisi, invece, riguarda quelle prestazioni di lavoro che, sia al momento della formazione contrattuale, sia per tutta la durata dell'esecuzione del contratto, si muovono nel perimetro delle piattaforme internet <sup>(71)</sup>, e, dunque, non è più assicurata la riconducibilità delle valutazioni in capo alla parte datoriale, o manageriale che sia, in quanto quest'ultima si riconnette alla clientela che usufruisce e acquista i prodotti di quelle prestazioni. E dunque, si può ipotizzare che anche le recensioni *on line* dell'utenza legittimino la corresponsione di elementi accessori alla retribuzione base, come ad esempio i c.d. premi di risultato?

Com'è noto, essi costituiscono una voce della retribuzione variabile <sup>(72)</sup>, disposta dalla contrattazione collettiva aziendale <sup>(73)</sup>. Si discute se, per calcolare la retribuzione variabile, le parti sociali debbano tener conto della «produttività aziendale che attiene al rapporto fra tutti gli input immessi nel ciclo produttivo e tutti gli output prodotti, ma in questo caso non sempre i lavoratori comprendono gli obiettivi da cui dipende il premio e se il loro comportamento incide e in quale misura, oppure sulla produttività del reparto o della unità produttiva in cui è addetto il lavoratore». Ma ciò che preme rilevare è che, in ogni caso, «la produttività del lavoro è riferibile ad obiettivi quantitativi (numero di pezzi lavorati, tempo di esecuzione, ecc.) ma anche a risultati qualitativi (soddisfazione degli utenti o dei clienti)» <sup>(74)</sup>.

Ebbene, il livello di gradimento raggiunto presso la clientela costituisce evidentemente indice per calcolare il premio di risultato.

Tuttavia, il paragrafo 3.3 dell'Accordo Interconfederale del 2009 <sup>(75)</sup> prevede che «il premio variabile sarà calcolato con riferimento ai risultati conseguiti nella realizzazione di programmi, concordati fra le parti, aventi come obiettivo incrementi di produttività, di qualità, di redditività di efficacia, di innovazione, di efficienza organizzativa ed altri elementi rilevanti ai fini del miglioramento della competitività aziendale nonché ai risultati legati

---

<sup>(70)</sup> Sistema di misurazione e valutazione dell'Aran, Roma, 16 novembre 2010, in [performance.gov.it](http://performance.gov.it)

<sup>(71)</sup> Cfr. M. A. Cherry, *Beyond Misclassification: The Digital Transformation of Work*, *Comparative Labour Law & Policy Journal*, 37, febbraio 2016.

<sup>(72)</sup> Per approfondimento: A. Di Stasi, *La retribuzione variabile in Italia*, in *Revista Derecho Social y Empresa*, luglio 2016, n. 5; M. D'Antona - R. De Luca Tamajo, *La retribuzione ad incentivi: introduzione, Diritto delle relazioni industriali*, n. 1, gennaio 1991; M. D'Onghia, *Rapporto sulla contrattazione collettiva aziendale: diffusione e contenuti*, in *Il Lavoro che cambia*, portalecnel.it, settembre 2007.

<sup>(73)</sup> Per approfondimento: F. Perciavalle - P. Tomassetti (a cura di), *Il premio di risultato nella contrattazione aziendale*, Adapt University Press, n. 59, 2016.

<sup>(74)</sup> *Ivi*, p. 10-11.

<sup>(75)</sup> Accordo Interconfederale per il settore industriale, in attuazione dell'Accordo Quadro del 22 gennaio 2009.

all'andamento economico dell'impresa». Dunque, si sottolinea in dottrina, «se è vero che la predeterminazione di un unico obiettivo per tutti i lavoratori di una azienda semplifica la contrattazione, perché non impone di differenziare le valutazioni sulle prestazioni dei singoli o di gruppi ristretti di lavoratori, è stato tuttavia rilevato che la funzione incentivante del premio risulta molto depotenziata in quanto il prestatore può non ricevere necessariamente la parte aggiuntiva della retribuzione anche se abbia migliorato la quantità o qualità del suo lavoro qualora il raggiungimento dell'obiettivo dipenda dal comportamento conforme di tutti i lavoratori dell'impresa» <sup>(76)</sup>. Il problema risiede nell'unico obiettivo eletto come parametro per misurare il premio di risultato: il lavoratore di un'azienda, ad esempio, non solo potrebbe non ottenere alcun premio qualora migliori le sue prestazioni, ma i suoi colleghi non lo facciano; e soprattutto, al contrario, potrebbe anche non essere affatto incentivato a elevare il suo rendimento «appoggiandosi sullo sforzo dei colleghi», senza che tale atteggiamento comporti alcuna sanzione disciplinare (nella peggiore delle ipotesi, si pensi al licenziamento per scarso rendimento) poiché il premio di risultato eventualmente disposto a suo beneficio, ha – appunto- natura premiale e non di obbligazione contrattuale <sup>(77)</sup>.

Perciò, il lavoratore che ottiene dall'utenza recensioni positive sulle prestazioni svolte potrà non beneficiare della retribuzione variabile, se per il resto del gruppo aziendale non si registrano i medesimi risultati. E, ipotesi contraria, il lavoratore che individualmente non ottiene recensioni positive, potrebbe comunque ricevere il trattamento premiale, cavalcando l'onda dei risultati positivi raggiunti dagli altri colleghi e dalle altre colleghe.

Si può ritenere, com'è stato segnalato dalla richiamata dottrina, che l'unica soluzione per far in modo che il singolo o la singola dipendente ottenga un trattamento premiale a seguito di una buona recensione, rilasciata dall'utenza nei siti delle piattaforme apposite, sia che la retribuzione variabile venga calcolata con riferimento a parametri riconducibili al singolo o alla singola dipendente o, tutt'al più, ad un gruppo ristretto di loro <sup>(78)</sup>, considerato inoltre che «in effetti, la contrattazione collettiva aziendale può essere la sede ideale per l'individuazione degli indici oggettivi utili alla misurazione della professionalità espressa nell'esecuzione della prestazione lavorativa e – affiancando alla logica del *pay for job* quella del *pay for capacity* – a valorizzare in chiave incentivante e gestionale le competenze trasversali della forza lavoro»

---

<sup>(76)</sup> A. Di Stasi, cit., p. 16.

<sup>(77)</sup> Il fenomeno è descritto con l'espressione inglese di “free riding”, *ibidem*.

<sup>(78)</sup> *Ivi*, pp. 16-17.

(79). Premesso che una soluzione al problema è già stata individuata dalla dottrina, incombe, tuttavia, l'onere, per chi scrive, di individuare la base giuridica che consenta di configurare una legittima pretesa del lavoratore e della lavoratrice ad ottenere trattamenti premiali per effetto di buone recensioni. In altre parole, andrebbe chiarito se negare alle parti, che hanno conseguito *feedback* positivi, delle conseguenze meritevoli e gratificanti potrebbe configurare una violazione dei principi di buona fede e correttezza nell'esecuzione della prestazione, ex art. 1375 c.c. (80) Dunque, il rispetto di tali principi pesa anche sulle scelte della parte datoriale, vincolandola «ad operarsi per la salvaguardia dell'interesse dell'altro nei limiti in cui ciò non comporti un apprezzabile sacrificio dell'interesse proprio» (81).

Se, a seguito di ponderazione dell'interesse del datore di lavoro ad organizzare l'attività di impresa e dell'interesse della parte dipendente ad ottenere un premio di risultato non dovesse evincersi un sacrificio eccessivo per il primo, si potrebbe ipotizzare il riconoscimento di tale pretesa sulla base del combinato operare di siffatti principi.

Dunque, nell'ipotesi che il datore di lavoro si sia contrattualmente vincolato –nel contratto aziendale, cui è affidata la funzione di disciplina della retribuzione variabile- a erogare una quota retributiva collegata al rendimento individuale, si può ritenere che non sarebbe lecito che tale quota fosse negata a chi possa vantare di aver ricevuto un gradimento della clientela, secondo i sistemi di rilevazione eventualmente predisposti dallo stesso datore di lavoro, di grado elevato, o magari superiore, a quello di colleghi cui tale quota sia stata, invece, riconosciuta.

Insomma, una volta che il datore di lavoro abbia sollecitato la clientela a rilasciare delle recensioni che investono anche il rendimento individuale, nelle forme del controllo indiretto oggetto del precedente paragrafo, e contemporaneamente il rendimento individuale sia considerato un parametro di attribuzione di una quota retributiva per previsione di contratto collettivo, l'applicazione secondo correttezza e buona fede (82) della norma contrattuale imporrebbe al datore di lavoro stesso di tener conto del *rating* offerto dalla

---

(79) D. Mosca - P. Tomassetti, *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, in *DRI*, n. 3, 2016, pp. 791-816 e qui p. 795.

(80) Per un approfondimento sul principio di buona fede nei rapporti di lavoro: L. Montuschi, *Ancora sulla rilevanza della buona fede nel rapporto di lavoro*, in *Ag. Dir. Lav.* 1999, p. 723 e seg.; M. Persiani, *Considerazioni sul controllo di buona fede dei poteri del datore di lavoro*, in *Dir. Lav.*, 1995, I, p. 135-151.

(81) M. Marazza, *Limiti e tecniche di controllo sui poteri del datore di lavoro*, in M. Persiani - F. Carinci (diretto da), *Trattato di diritto del lavoro*, Cedam, Padova, 2012, pp. 1271-1322, e qui p. 1307.

(82) S. Hernandez, *Buona fede e correttezza come strumenti di integrazione del potere discrezionale. Giudizi di meritevolezza ed accesso alle qualifiche*, *DL*, 1990, I, pp. 91-94.

clientela, legittimando -in caso contrario- l'azione giurisdizionale dei e delle meritevoli pretermessi/e.

Altra ipotesi è che le recensioni positive ottenute da un lavoratore o da una lavoratrice fungano da strumento probatorio in caso di contenzioso con la parte datoriale, ad esempio, in caso di licenziamento per scarso rendimento<sup>(83)</sup>. Cassazione 1° dicembre 2010, n. 2436, ha ritenuto che: «Il datore di lavoro è legittimato a licenziare un proprio dipendente per scarso rendimento qualora sulla base della valutazione complessiva dell'attività lavorativa svolta dal lavoratore venga provata una violazione della diligente collaborazione dovuta dal dipendente, così come pure è legittimo il licenziamento per scarso rendimento nel caso in cui il lavoratore manifesti un atteggiamento negligente protratto nel tempo e non modificato a seguito dei richiami dei suoi superiori».

Per scarso rendimento<sup>(84)</sup> si deve, dunque, intendere la «evidente violazione della diligente collaborazione dovuta dal dipendente ed a lui imputabile in conseguenza dell'enorme sproporzione fra gli obiettivi fissati dai programmi di produzione per il lavoratore e quanto effettivamente realizzato nel periodo di riferimento, avuto riguardo al confronto dei risultanti dati globali riferiti ad una media di attività tra i vari dipendenti ed indipendentemente dal conseguimento di una soglia minima di produzione»<sup>(85)</sup>.

Sono da considerare, in particolare, i passi compiuti dopo la riforma dell'art. 18 Stat. Lav. -L. n. 92/2012- e successivi al D.Lgs. 23/2015 -in attuazione della legge delega n. 183/2014- con riferimento alla fattispecie del licenziamento per scarso rendimento: la dottrina segnala che rappresenta, ancora oggi, una tipologia di licenziamento «anfibia», non espressamente regolata dalla legge e che integrerebbe, per lo più, un'ipotesi di licenziamento per giustificato motivo soggettivo<sup>(86)</sup>, ma è presente, pure, chi in dottrina ritiene che la giurisprudenza, negli ultimi anni, abbia «tracciato un sentiero giuridico nuovo, individuandosi una nuova ipotesi di scarso rendimento, presumibilmente tesa a snidare le sacche degli assenteisti di professione»<sup>(87)</sup> e

---

<sup>(83)</sup> La questione del licenziamento per scarso rendimento rilievo sia nel pubblico impiego, sia nel lavoro privato. Cfr. Cass., 4 settembre 2014, n. 18678.

<sup>(84)</sup> Per approfondimento: L. M. De Angelis, *La nota di demerito per scarso rendimento nel pubblico impiego*, in *RIDL*, 1987, 1, pp. 407-431.

<sup>(85)</sup> Cass. 4 settembre 2014 n. 18678, in *Lav. nella giur.* 2015, con commento di Enrico Gragnoli, p. 40, e in *Lav. nella giur.* 2015, con commento di Giovanna Pastore, p. 167.

<sup>(86)</sup> G. Santoro Passarelli, *Sulla categorie del lavoro "riformate"*, *CSDLE it.*, n. 288/2016, p. 37.

<sup>(87)</sup> D. Garofalo, *Il licenziamento per scarso rendimento*, in E. Ghera, D. Garofalo (a cura di), *Le tutele per i licenziamenti e per la disoccupazione involontaria nel Jobs Act 2*, Cacucci Editore, Bari, 2015, p. 146.

che, potrebbe integrare anche un'ipotesi di licenziamento per giustificato motivo oggettivo <sup>(88)</sup>.

In generale, la dottrina ribadisce che «il lavoratore non si obbliga ad assicurare un rendimento minimo, ma a collaborare con la diligenza richiesta dall'art. 2104 c.c.» <sup>(89)</sup>. Del medesimo avviso è stata, peraltro, una recente giurisprudenza di legittimità che ha avuto modo di precisare che il lavoratore è obbligato ad un *facere* e non al risultato <sup>(90)</sup>, con la conseguenza che il datore di lavoro deve, per legittimare il licenziamento disposto, provare il notevole inadempimento degli obblighi contrattuali ad opera del dipendente <sup>(91)</sup>, peraltro –come già autorevole dottrina ha precisato- «rilevando il fatto obiettivo riscontrato e non la mera prospettiva di una minore resa per l'avvenire» <sup>(92)</sup>, «quale fatto complesso alla cui valutazione deve concorrere anche l'apprezzamento degli aspetti concreti del fatto addebitato, tra cui il grado di diligenza richiesto dalla prestazione e quello usato dal lavoratore, nonché l'incidenza dell'organizzazione dell'impresa e dei fattori socio-ambientali» <sup>(93)</sup>. Tra gli strumenti probatori opposti al datore, dunque, possono trovare spazio le valutazioni, con cui la clientela ha recensito le prestazioni della stessa parte, che provano la corrispondenza del grado di diligenza richiesto dalla prestazione e quello usato dal lavoratore o lavoratrice. Sebbene, infatti, l'onere della prova gravi sulla parte datoriale, è certo che il giudice non potrebbe non considerare, qualora prodotti in giudizio dall'attore/lavoratore, tali risultanze.

## 5. Il controllo fuori controllo: il meccanismo delle recensioni dove condurrà la tutela del lavoro?

Si è, finora, inteso dimostrare che il canale delle recensioni rappresenta una spia della sussistenza di una forma di controllo illegittimo, qualora delle sue risultanze se ne dovesse appropriare la parte datoriale. Eppure, il

---

<sup>(88)</sup> *Ivi*, p. 147.

<sup>(89)</sup> G. Santoro Passarelli, *Sulla categorie del lavoro "riformate"*, cit. p. 37.

<sup>(90)</sup> Cfr. L. Mengoni, *Obbligazioni di risultato e obbligazioni di mezzi*, *Riv. Dir. comm.*, 1954, p. 191, secondo cui: «è frutto di un errore di prospettiva la definizione dell'obbligazione di lavoro come diretta ad una attività in sé, non a un risultato. [...] Tra il momento dello sforzo del lavoratore, dello spiegamento di energie in direzione di un determinato *opus*, e il momento conclusivo del compimento dell'*opus* si inserisce un momento intermedio rappresentato dalle *operae*, concepibili esse stesse come bene e quindi come fine».

<sup>(91)</sup> Cass. 16 luglio 2013, n. 17371.

<sup>(92)</sup> G. Pera, *La cessazione del rapporto di lavoro*, Cedam, Padova, 1980, p. 81.

<sup>(93)</sup> Trib. Bergamo, 24 marzo 2003, in E. Ghera, D. Garofalo (a cura di), *Le tutele per i licenziamenti e per la disoccupazione involontaria nel Jobs Act 2*, op. cit., p. 147.

fenomeno dell'estensione dei servizi di *rating on line* sembra, oramai, inarrestabile e sembra pervadere l'intero sistema dei rapporti di lavoro.

Dal febbraio 2015 è nata BeProved, una piattaforma dedicata ai prestatori e alle prestatrici di lavoro che raccontano, proprio attraverso recensioni, le esperienze vissute all'interno dell'azienda presso cui sono impiegati/e. La rete è stata definita il «Tripadvisor del lavoro»<sup>(94)</sup> e la stessa si descrive come «un network che favorisce lo scambio di informazioni *first-hand* sull'ambiente lavorativo, sulla cultura aziendale, sulle possibilità di carriera, sullo stile di *management*, sulle politiche retributive, sulla gestione delle risorse umane dall'interno dell'azienda, in maniera anonima. La BeProved.com è un sito indipendente con recensioni, effettuate in forma strutturata e anonima rispetto agli altri utenti, fatte da utenti che lavorano, hanno lavorato o effettuato colloqui nell'azienda recensita (o che hanno studiato o lavorato nell'istituto di formazione recensito)»<sup>(95)</sup>.

Dunque, il fenomeno delle recensioni ha coinvolto anche il lato dei e delle dipendenti: ciò è prova non solo della pervasività della rete, ormai innegabile, nei rapporti di lavoro (su questo si rimanda ad ampia dottrina)<sup>(96)</sup>, ma è anche prova del potenziale di cui è dotato il fenomeno delle recensioni *on line*, dello scambio di opinioni tra le parti che rappresentano lo stesso lato di un rapporto giuridico che può nascere sia nelle piattaforme *on line* (soprattutto se si tratta di nuove forme di economia), sia nel mercato reale del lavoro.

Un ulteriore riprova si può rintracciare nel tentativo di Mevaluate Italia s.r.l. di costituire una piattaforma per la qualificazione reputazionale dei soggetti censiti attraverso questo servizio web. Si legge nella relazione del Garante<sup>(97)</sup> per la protezione dei dati personali, a cui è stato sottoposto il progetto per verificarne la compatibilità con la normativa sulla privacy, che «il sistema permetterebbe, tra l'altro, di rendere più efficaci i processi di valutazione e classificazione delle controparti (appaltatori e subappaltatori, fornitori, distributori, business partner, aspiranti dipendenti, dipendenti in forza e clienti), incrementando il livello di fiducia nei singoli interlocutori e incentivando l'adozione di comportamenti virtuosi da parte di enti pubblici e privati. Nel valorizzare, quindi, l'aspetto reputazionale quale possibile elemento

---

<sup>(94)</sup> A. Del Monte, *Recensione da parte dei dipendenti: ecco il Tripadvisor del lavoro*, febbraio 2015, Corriere.it.

<sup>(95)</sup> In Beproved.com.

<sup>(96)</sup> In particolare sull'incidenza delle reti internet nel mercato del lavoro cfr. *LLI*, n. 2, 2016, con interventi sul tema.

<sup>(97)</sup> Cfr. E. Dagnino, *Una questione di fiducia: la reputazione ai tempi delle piattaforme online tra diritto alla privacy e prospettive di mercato*, *DRI*, 2017, I, pp. 247-252.

di valutazione nei rapporti socio-economici, i predetti soggetti ritengono di poter realizzare spazi negoziali più sicuri, promettendo efficaci azioni di contrasto avverso eventuali forme di mistificazione identitaria e garantendo, in pari tempo, maggiore trasparenza e certezza nelle relazioni interpersonali e di business»<sup>(98)</sup>. L'Autorità per la protezione dei dati personali ha, tuttavia, disposto l'illiceità dell'idea progettuale e, pur riconoscendo la potenziale utilità del sistema di accreditamento *on line*, motiva la decisione, in particolare, sulla base delle conseguenze che produrrebbe il sistema di *rating*, tale da poter «ripercuotersi pesantemente sulla vita (anche privata) degli individui censiti, influenzandone scelte e prospettive e condizionando la loro stessa ammissione a (o esclusione da) specifiche prestazioni, servizi o benefici»<sup>(99)</sup>.

Questo ulteriore esempio di diffusione di progetti legati ai servizi di *rating*, solleva una questione di fondo: il sistema delle valutazioni di gradimento di un servizio, di un bene e, allo stato dei fatti, anche di un rapporto di lavoro, non necessariamente deve essere arrestato, ma certamente necessita di una regolamentazione. Dal lato giuslavoristico, qui si è tentato di decostruirlo in quanto potenziale canale di controllo da parte del datore di lavoro e, dunque, in ragione delle conseguenze patologiche che possono ripercuotersi sui/sulle dipendenti, ma si è tentato anche di costruirlo in quanto potenziale base per legittimare le pretese delle lavoratrici e dei lavoratori di ottenere trattamenti premiali e di arginare i poteri del datore, in ragione delle conseguenze fisiologiche che possono derivare.

L'analisi del presente lavoro mira, perciò, a suscitare un interesse, innanzitutto teorico, e poi pratico sul fenomeno delle recensioni alle prestazioni di lavoro, tenendo, inoltre, presente che c'è chi, tra le file degli economisti, ha visto un potenziale di crescita nel fenomeno de "l'*uberizzazione*" del lavoro: «invece di fermare ciò che è inarrestabile dovremmo riflettere su come mettere queste nuove realtà al servizio dei nostri valori e del nostro welfare. Oltre a ripensare e ristrutturare le prassi previste dai contratti tradizionali di lavoro [...] dovremmo iniziare a reinventare nuove istituzioni che sappiano imbrigliare la trasformazione indotta e trainata dalla tecnologia a tutto vantaggio della nostra collettività»<sup>(100)</sup>.

Lo stesso esempio dell'*uber-work* si presenta come una forma di lavoro in cui la rete internet gioca un ruolo essenziale: è attraverso di essa che le parti

---

<sup>(98)</sup> Provvedimento n. 488 del 24 novembre 2016 del Garante per la protezione dei dati personali, in [garanteprivacy.it](http://garanteprivacy.it).

<sup>(99)</sup> *Ibidem*.

<sup>(100)</sup> J. Pisani Ferry, *Reinventare il lavoro con l'hi-tech*, *Il Sole 24 ore*, 25 agosto 2015.

del rapporto entrano in contatto con la clientela, è a seguito di una disconnessione dall'*app* che avviene il licenziamento della parte dipendente. Eppure, il fenomeno delle recensioni coinvolge l'intero mercato del lavoro, anche la porzione non virtuale e ancora maggioritaria di esso.

Il rischio che sicuramente il meccanismo di *rating* porta con sé è che si tratta di un mezzo che implica, inevitabilmente, forme di controlli che assumono «portata tale da giustificare un sostanziale annullamento di ogni forma di garanzia della dignità e riservatezza del lavoratore»<sup>(101)</sup>.

È stato detto che «è proprio il potere di controllo è [...] che consente al datore di lavoro di raccogliere le informazioni sulle quali egli può fondare una sanzione disciplinare»<sup>(102)</sup> e che il controllo «è una caratteristica immanente al rapporto di lavoro subordinato»<sup>(103)</sup> che, in quanto tale, si presenta come «un'attività di osservazione che può essere condotta in forme tali da afferrare qualsiasi momento della persona del lavoratore e il cui elemento comune è la tensione verso la rilevazione di informazioni sul sorvegliato e il soddisfacimento dell'interesse di chi ha innescato la vigilanza»<sup>(104)</sup>, anche se c'è chi dissente dal concepire la regolamentazione del potere di controllo come la rintracciabilità di un punto di equilibrio tra le uniche due esigenze delle parti contrapposte<sup>(105)</sup>. Il sistema delle recensioni ne è un evidente esempio, innanzitutto perché, dal punto di vista di chi scrive, non configura uno strumento legittimo di controllo, bensì un sistema in cui la promessa, nelle parole della Cassazione, di mantenere la vigilanza in una dimensione umana, «e cioè non esasperata dall'uso di tecnologie che possono rendere la vigilanza stessa continua ed anelastica», verrebbe infranta.

---

<sup>(101)</sup> Cass. 17 luglio 2007, n. 15892, in *DRI*, 2015, p. 836, con nota di E. Dagnino, *Controlli social dei lavoratori: un'interessante pronuncia della Cassazione*, pp. 833-839.

<sup>(102)</sup> R. Del Punta, *La nuova disciplina dei controlli a distanza sul lavoro (art. 23 D.Lgs. n. 151/2015)*, *RIDL*, 2016, I, pp. 77-109 e qui 78.

<sup>(103)</sup> G. Ghezzi - U. Romagnoli, *Il rapporto di lavoro*, Zanichelli, Bologna, in A. Bellavista, *Il controllo sui lavoratori*, Giappichelli, Torino, 1995, p. 3.

<sup>(104)</sup> A. Bellavista, *Il controllo sui lavoratori*, op. cit., p. 4.

<sup>(105)</sup> «Solo la percezione [...] articolazione degli interessi delle due parti spiega, infatti, perché [...] la giurisprudenza abbia inventato, senza sovvertire troppo le previsioni statutarie, categorie discusse quali quelle del "controllo difensivo"» M. Barbieri, *L'utilizzabilità delle informazioni raccolte: il Grande Fratello può attendere (forse)*, op. cit.

## Bibliografia

- Aloisi A., *Il lavoro a chiamata e le piattaforme on line della collaborative economy: nozioni e tipi legali in cerca di tutele*, LLI, 2016, 2, pp. 16-56.
- Avogaro M., *Abbandono ingiustificato del lavoro, GPS e investigatori privati tra controlli difensivi e Jobs Act*, RIDL, 2016, II, pp. 253-260.
- Baggio R., *Recensioni on line: una rassegna della ricerca scientifica*, in [www.academia.edu](http://www.academia.edu).
- Barbieri M., *L'utilizzabilità delle informazioni raccolte: il Grande Fratello può attendere (forse)*.
- Bataller Hernandez B., *Il consumo collaborativo o partecipativo: un modello di sviluppo sostenibile per il XXI secolo*, Bruxelles, gennaio 2014, in [eurolex.europa.eu](http://eurolex.europa.eu).
- Bellavista A., *Il controllo sui lavoratori*, Giappichelli, Torino, 1995.
- Birgillito M., *Lavoro e nuova economia: un approccio critico. I molti vizi e le poche virtù nell'impresa Uber*, LLI, 2016, 2, pp. 57-79.
- Boes A., *Digitalizzazione: nuovi concetti del lavoro stanno rivoluzionando il mondo del lavoro*, *Social Europe Journal*, novembre 2015.
- Bortone R., *Art. 2*, in Giugni G. (diretto da), *Lo Statuto dei Lavoratori, Commentario*, Giuffrè editore, 1979, pp. 10-13.
- Bronzini G., *Il futuro (giuridico) del lavoro autonomo nell'era della share-economy*, RIDL, 2016, III, pp. 75-94.
- Brun S., *Capacità, valutazione e insufficienza professionale nell'ordinamento francese*, in *DLRI*, 2016, I, pp. 51-78.
- Carinci M. T., *Il contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato costituisce la forma comune di rapporto di lavoro? Contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato, versus contratto di lavoro subordinato a termine, somministrazione di lavoro e lavoro accessorio*, RGL, 2016, I, pp. 316-344.
- Cherry M. A., *Beyond Misclassification: The Digital Transformation of Work*, *Comparative Labour Law & Policy Journal*, 37, febbraio 2016.
- Chieco P., *Poteri dell'imprenditore e decentramento produttivo*, in G. Giugni (diretto da), *Dottrina e giurisprudenza di diritto del lavoro*, Utet, Torino, 1996.
- Currao C., Picarella G., *Lo sguardo "severo" del legislatore: le nuove regole del potere disciplinare*, C.s.d.l. Working Paper Massimo D'Antona, 109/2010.
- Dagnino E., *Controlli social dei lavoratori: un'interessante pronuncia della Cassazione*, *DRI*, 2015, II, pp. 833-839.
- Dagnino E., *Uber law: prospettive giuslavoristiche sulla sha-ring/ on-demand economy*, *DRI*, 2016, I, pp. 137-163.
- Dagnino E., *Una questione di fiducia: la reputazione ai tempi delle piattaforme online tra diritto alla privacy e prospettive di mercato*, *DRI*, 2017, I, pp. 247-252.
- Däubler W. - Klebe T., *Crowdwork: datore di lavoro in fuga?*, *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, 2016, pp. 471-502.
- De Luca Tamajo R. - Mazzotta O., *Commentario breve alle leggi sul lavoro*, Cedam, Padova, 2013.
- D'Antona M. - De Luca Tamajo R., *La retribuzione ad incentivi: introduzione*, *DRI*, gennaio 1991, pp. 5-11.
- D'Onghia M., *Rapporto sulla contrattazione collettiva aziendale: diffusione e contenuti*, in *Il Lavoro che cambia*, settembre 2007, in [portalecnel.it](http://portalecnel.it).
- De Angelis L. M., *La nota di demerito per scarso rendimento nel pubblico impiego*, RIDL, 1987, I, pp.

407-431.

- De Luca Tamajo R., *I controlli sui lavoratori*, in G. Zilio Grandi (a cura di), *I poteri del datore di lavoro nell'impresa*, Atti del Convegno di Studi, Venezia 12 aprile 2002, Cedam, pp. 27-40.
- De Masi D., *Lavoro e vita*, in Gossetti G. (a cura di), *Lavoro e lavori. Strumenti per comprendere il cambiamento*, Franco Angeli, 2011, pp. 42-88.
- Del Monte A., *Recensioni da parte dei dipendenti: ecco il TripAdvisor del lavoro*, febbraio 2015, Corriere.it.
- Del Punta R., *La nuova disciplina dei controlli a distanza sul lavoro (art. 23 D.Lgs. n. 151/20159)*, RIDL, 2016, I, pp. 77-109.
- Di Stasi A., *La retribuzione variabile in Italia*, *Revista Derecho Social y Empresa*, luglio 2016, 5, pp. 1-19.
- Donini A., *Il lavoro su piattaforma digitale "prende forma" tra autonomia e subordinazione. Nuove regole per nuovi lavori?*, DRI, 2016, I, pp. 164-177.
- Ferry Pisani J., *Reinventare il lavoro con l'hi-tech*, *Il Sole 24 ore*, 25 agosto 2015.
- Gallino L., *Tecnologia e democrazia. Conoscenze tecniche e scientifiche come beni pubblici*, Einaudi, Torino, 2007.
- Ghera E. - Garofalo D. (a cura di), *Le tutele per i licenziamenti e per la disoccupazione involontaria nel Jobs Act 2*, Cacucci editore, Bari, 2015.
- Hernandez S., *Buona fede e correttezza come strumenti di integrazione del potere discrezionale. Giudizi di meritevolezza ed accesso alle qualifiche*, DL, 1990, I, pp. 91-94.
- Ichino P., *Libertà formale e libertà materiale del lavoratore nella qualificazione della prestazione come autonoma o subordinata*, RIDL, 1987, II, pp. 70-85.
- Ichino P., *Sulla questione dei fattorini di Foodora*, in [www.pietroichino.it](http://www.pietroichino.it).
- Kostakis V. - Bauwens M., *Network society and future scenarios for a collaborative economy*, Palgrave Pivot, 2014.
- Marazza M., *Limiti e tecniche di controllo sui poteri del datore di lavoro*, in M. Persiani, F. Carinci (diretto da), *Trattato di diritto del lavoro*, Cedam, Padova, 2012, pp. 1271-1322.
- Maresca A., *Controlli tecnologici e tutele del lavoratore nel nuovo articolo 4 dello Statuto dei Lavoratori*, RIDL, 2016, I, pp. 513-546.
- Mariucci L., *Culture e dottrine del giuslavorismo*, dattiloscritto provvisorio, Atti del Convegno "Autonomia e subordinazione del diritto del lavoro", Bologna, 17-18 novembre 2016, in [Ilmulino.it](http://Ilmulino.it).
- Maziali T., *Creatività digitale e sviluppo locale, un sistema complesso adattivo*, in [torinonordovest.it](http://torinonordovest.it).
- Mengoni L., *Obbligazioni di risultato e obbligazioni di mezzi*, *Riv. Dir. comm.*, 1954, pp. 185-209.
- Morozov E., *Résister à l'uberisation du monde*, *Le Monde diplomatique*, settembre 2015, in [monde-diplomatique.fr](http://monde-diplomatique.fr).
- Mosca D. - Tomassetti P., *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, in DRI, n. 3, 2016, pp. 791-816.
- Niada M., *Uber contro Uber*, *Il Sole 24 ore*, novembre, 2016.
- Nicosia G., *La nuova disciplina della somministrazione di lavoro tra poteri datoriali e diritti dei lavoratori*, c.s.d.l. Working Paper Massimo D'Antona, 33/2005.
- Pedon A., Maeran R., *Psicologia e mondo del lavoro*, Led edizione, Milano, 2001.
- Pera G., *La cessazione del rapporto di lavoro*, Cedam, Padova, 1980.
- Perciavalle F. - Tomassetti P. (a cura di), *Il premio di risultato nella contrattazione aziendale*, Adapt

- University Press, 2016.
- Persiani M., *Considerazioni sul controllo di buona fede dei poteri del datore di lavoro*, in *DL*, 1995, I, p. 135-151.
- Pinto V., *I controlli "difensivi" del datore di lavoro sulle attività informatiche e telematiche del lavoratore*, p. 1.
- Puccetti E., *Se il controllore occulto diventa agente provocatore*, in *RIDL*, 2016, II, pp. 120-128.
- Raimondi E., *La riservatezza del lavoratore tra innovazioni legislative e giurisprudenza nazionale ed europea*, *RGL*, 2016, II, pp. 148-163.
- Ranfagni S., Faraoni M., Crawford Camiciottoli B., *Brand personality nelle comunità on line*, *Micro & Macro Marketing*, n. 1, aprile 2016, pp. 55-71.
- Ratti L., *Agency Work and the idea of dual employership*, *Comparative Labour Law & policy Journal*, 30, n. 4, 2009, pp. 835-874.
- Ratti L., *Intorno al- i concetto-i di datore di lavoro. A proposito di The Concept of the Employer di Jeremias Prassl*, in *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, 2016, pp. 381- 394.
- Roccella M., *Manuale di diritto del lavoro. Mercato di lavoro e rapporti di lavoro*, Giappichelli, Torino, 2008.
- Rodotà S., *Il diritto di avere diritti*, Laterza, Roma-Bari, 2012.
- Santoro Passarelli G., *Sulle categorie del diritto del lavoro "riformate"*, Working Paper Csdle "Massimo D'Antona", 288/2016, in <http://csdle.lex.unict.it>.
- Thierer A. - Koopman C. - Hobson A. - Kuiper C., *How the Internet, the Sharing Economy, and Reputational Feedback Mechanisms Solve the "Lemon Problem"*, *University of Miami Law Review*, maggio 2016, vol. 70, p. 875, in [law.miami.edu](http://law.miami.edu).
- Trojsi A., *Il comma 7, lettera f), della legge delega n. 183/2014: tra costruzione del Diritto del lavoro dell'era tecnologica e liberalizzazione dei controlli a distanza sui lavoratori*, in M. Rusciano, L. Zoppoli (a cura di), *Jobs Act e contratti di lavoro dopo la legge delega 10 dicembre 2014, n. 183*, Working Paper CSDL Massimo D'Antona, collective volumes, n. 3/2014, pp. 117-132.
- Tullini P., *Il controllo a distanza attraverso gli strumenti per rendere la prestazione lavorativa. Tecnologie di controllo e tecnologie di lavoro: una distinzione possibile*.
- Veneziani B., *Art. 4.*, in Giugni G. (diretto da), *Lo Statuto dei Lavoratori, Commentario*, Giuffrè editore, 1979, p. 17-32.
- Weiss M., *Digitalizzazione: sfide e prospettive per il diritto del lavoro*, in *DRI*, n. 3, 2016, pp. 651-663.