



Co-funded by  
the European Union

# SELF-EMPLOYMENT SKILLS TO NAVIGATE 21ST CENTURY LABOUR MARKET AND TAKE ADVANTAGE OF GIG ECONOMY POSSIBILITIES

## RISULTATI DELLA RICERCA INIZIALE CONDOTTA DAI PARTNER





## Contenuti

Premessa.....	3
I partner .....	4
LA GIG ECONOMY .....	5
Cosa sono le piattaforme digitali del lavoro?.....	5
Qual è lo stato attuale dell'economia delle piattaforme dell'UE? .....	5
Qual è il rapporto tra le società di piattaforma e le persone che vi lavorano? .....	5
Quali sono le sfide che i lavoratori delle piattaforme devono affrontare?.....	6
POSIZIONE DELL'UE SULLA GIG ECONOMY .....	7
Quali sono le principali sfide che le proposte della Commissione intendono affrontare e come? .....	7
Come può l'azione dell'UE contribuire a migliorare le condizioni di lavoro nell'economia delle piattaforme? .....	8
Quali sono gli elementi principali della direttiva proposta?.....	8
Come funzionerà in pratica la "presunzione confutabile" dello status di lavoratore?.....	9
Che cos'è la gestione algoritmica e quali sono i nuovi diritti proposti a questo proposito? .....	10
A chi si applicano le nuove norme?.....	11
Cosa significherà la direttiva per i lavoratori autonomi che lavorano attraverso le piattaforme? .....	11
Quale sarà l'impatto della proposta sulle imprese? .....	12
Quale sarà l'impatto della proposta sugli Stati membri? .....	12
Situazione nei paesi partner.....	12
Situazione in Germania.....	12
Situazione in Italia .....	13
Situazione a Malta.....	15
Situazione in Svezia.....	17
CHE INTENDONO LAVORARE NELLA GIG ECONOMY .....	19
Competenze richieste dai lavoratori in nero.....	19
Ridefinire il successo .....	19
Lavoratori in nero e funzionamento del modello gig .....	23
Dati della ricerca dei partner .....	24
Conclusioni.....	32
Griglia di competenze per le aree di conoscenza suggerite.....	32
Struttura suggerita per la formazione .....	37



# Premessa

Il presente documento riporta le scoperte fatte dai partner nelle loro analisi locali e nelle ricerche condotte a livello nazionale (Germania, Italia, Malta, Svezia) e comunitario (utilizzando diverse fonti e materiali e studi rilevanti). Il presente documento è una sintesi della ricerca condotta dai partner.

Il profilo dei GIGGER è quello di un lavoratore indipendente, che beneficia della libertà e della flessibilità offerte dalla condizione lavorativa. Allo stesso tempo, sentono la mancanza del sostegno dei datori di lavoro più tradizionali e percepiscono ansia per la loro situazione socioeconomica (<https://hbr.org/topic/managing-yourself>).

La digitalizzazione non sta cambiando solo la natura dei posti di lavoro e lo sviluppo delle competenze, ma anche il modo in cui il lavoro viene assegnato. Le piattaforme di lavoro digitali (DLP) stanno portando innovazione nell'assegnazione del lavoro. Negli ultimi anni, il lavoro su piattaforma è cresciuto in modo esplosivo in Europa e altrove. Circa 150 milioni di persone in Nord America e in Europa occidentale lavorano oggi come liberi professionisti, la maggior parte dei quali in industrie ad alta intensità di conoscenza e in occupazioni creative. Il lavoro su piattaforma digitale è stato descritto come in grado di aumentare la produttività, migliorare la flessibilità e facilitare l'integrazione nel mercato del lavoro, fornendo una fonte di reddito ai gruppi emarginati. <https://www.ceps.eu/ceps-publications/digital-labour-platforms-in-the-eu/>

Oggi la Commissione europea propone una serie di misure per migliorare le condizioni di lavoro nelle piattaforme e per sostenere la crescita sostenibile delle piattaforme di lavoro digitale nell'UE.



## I partner



FRAMEWORK

QUADRO è un'associazione culturale senza scopo di lucro che promuove il miglioramento continuo e l'empowerment degli individui e della comunità, attraverso l'educazione all'apprendimento permanente e la partecipazione a iniziative europee.



Penguin Academy è un'accademia di formazione e consulenza. È stata fondata a Colonia, una città della Renania Settentrionale-Vestfalia, in Germania, situata in una delle aree più industrializzate del Paese. Anche il settore dei servizi è molto sviluppato.



Skills Zone Malta è un centro di formazione di formatori professionisti nel campo dell'imprenditorialità, dello sviluppo personale e delle soft skills, che si occupa di formare le persone sia in ambiente f2f che online. Poiché l'intero team crede nell'apprendimento esperienziale, i nostri corsi di formazione sulle soft skills prevedono "l'apprendimento attraverso il fare", utilizzando infrastrutture all'avanguardia per svolgere esercitazioni pratiche e simulazioni del mondo reale.



B-Creative è un'associazione che sviluppa corsi, eventi e workshop su temi diversi come l'apprendimento delle lingue, i viaggi virtuali, i concetti educativi e culturali. B-Creative ha un'ampia rete in Svezia e in Europa con ONG, organizzazioni educative e associazioni.

Ricerca condotta dai partner, documento redatto da Valeria Elia.



# LA GIG ECONOMY

## Cosa sono le piattaforme digitali del lavoro?

Le piattaforme di lavoro digitale sono aziende basate su internet che intermediano e organizzano il lavoro fornito da lavoratori o lavoratori autonomi a clienti terzi. Il lavoro può essere fornito in un luogo fisico specifico "in loco" (ad esempio, consegna di cibo, ride-mailing) oppure online (ad esempio, codifica di dati, servizi di traduzione).

Il modello di business delle piattaforme di lavoro digitali si basa su tecnologie basate su algoritmi per far incontrare in modo efficiente domanda e offerta di lavoro o servizi. Queste piattaforme offrono alle persone la possibilità di guadagnarsi da vivere o di ottenere un reddito aggiuntivo. Ne possono beneficiare soprattutto coloro che altrimenti avrebbero difficoltà a entrare nel mercato del lavoro, come i giovani, le persone con un passato da migranti o quelle con responsabilità di assistenza.

## Qual è lo stato attuale dell'economia delle piattaforme dell'UE?

Nell'UE sono attive più di 500 piattaforme di lavoro digitale. Esse comprendono sia aziende internazionali che piccole start-up nazionali o locali. La maggior parte di queste piattaforme fornisce servizi "on-location". Si stima che i ricavi dell'economia delle piattaforme nell'UE ammontino a 20 miliardi di euro. Tuttavia, oggi le piattaforme di lavoro digitale si trovano di fronte a un mosaico di leggi e normative diverse in tutta l'UE, che rendono difficile l'espansione delle loro attività oltre confine.

Più di 28 milioni di persone nell'UE lavorano attraverso piattaforme di lavoro digitali. Entro il 2025, si prevede che il loro numero raggiungerà i 43 milioni. Tuttavia, circa il 55% delle persone che lavorano attraverso le piattaforme guadagna meno del salario minimo orario netto del Paese in cui lavora. In media, le persone che lavorano attraverso le piattaforme trascorrono 8,9 ore a settimana svolgendo attività non retribuite (ad esempio, ricerca di compiti, attesa di incarichi), contro le 12,6 ore di attività retribuite.

## Qual è il rapporto tra le società di piattaforma e le persone che vi lavorano?

Il lavoro su piattaforma può essere soggetto a diversi gradi di controllo da parte della piattaforma. A seconda del grado di supervisione, le piattaforme di lavoro digitale possono essere considerate come datori di lavoro di persone, di cui organizzano e controllano il lavoro.

Per "persone che lavorano attraverso le piattaforme" o "persone che svolgono un lavoro su piattaforma" si intendono le persone il cui lavoro è organizzato attraverso una piattaforma di lavoro digitale, indipendentemente dal loro status legale di occupazione (lavoratore, lavoratore autonomo o qualsiasi status di terza categoria, che può esistere a livello di Stato membro).

Ad oggi, oltre il 90% delle piattaforme di lavoro digitale nell'UE classifica le persone che lavorano attraverso di esse come lavoratori autonomi. Dei 28 milioni di persone stimate che lavorano attraverso le piattaforme nell'UE, 5,5 milioni potrebbero essere attualmente classificati in modo errato. I restanti 22,5 milioni di persone sono classificati correttamente, come lavoratori dipendenti o autonomi.



Di conseguenza, ad alcune persone che lavorano attraverso piattaforme digitali di lavoro vengono negati i diritti lavorativi e sociali che deriverebbero da uno status di lavoratore. Tra questi, il diritto a un salario minimo (laddove esiste), la contrattazione collettiva, la tutela dell'orario di lavoro e della salute, il diritto a permessi retribuiti o a un migliore accesso alla protezione contro gli infortuni sul lavoro, la disoccupazione, la malattia e la pensione di vecchiaia.

Allo stesso tempo, i veri lavoratori autonomi che lavorano attraverso le piattaforme otterranno maggiore chiarezza sui loro termini e condizioni e saranno in grado di comprendere meglio i meccanismi alla base dell'assegnazione e della proposta di incarichi. Ciò dovrebbe migliorare la sicurezza e la prevedibilità del loro reddito.

## Quali sono le sfide che i lavoratori delle piattaforme devono affrontare?

La gig economy cambia radicalmente tre dimensioni principali della natura del lavoro:

- l'opera stessa
- la persona che esegue il lavoro e
- dove si svolgerà il lavoro

I lavoratori delle piattaforme sono solitamente classificati come lavoratori autonomi dalle piattaforme stesse. Nella maggior parte degli ordinamenti giuridici europei, ciò significa che non hanno accesso o hanno accesso limitato alle tutele del lavoro, come i diritti di contrattazione collettiva, la tutela della salute e della sicurezza e i regimi di sicurezza sociale.

Inoltre, l'occupazione e il reddito sono spesso imprevedibili e determinati da algoritmi che sfuggono al controllo dei lavoratori. Le condizioni di lavoro variano a seconda del tipo di piattaforma, della natura dei compiti e del livello di competenze richiesto per svolgerli.

Una ricerca condotta da SelectHub<sup>1</sup> afferma che una grande percentuale di lavoratori Millennials e Gen Z è interessata alla gig economy, sia diventando freelance a tempo pieno che svolgendo attività collaterali. Le aziende stanno aderendo alla gig economy e quelle che non lo fanno stanno perdendo buone risorse. Gli studi dimostrano che il 30% delle aziende Fortune 500 sta già assumendo attraverso questo canale.

Essere classificati come lavoratori significa che i lavoratori della piattaforma avranno accesso a:

- tempi di riposo garantiti e ferie pagate;
- almeno il salario minimo nazionale o settoriale (ove applicabile);
- sicurezza e protezione della salute;
- indennità di disoccupazione, malattia e assistenza sanitaria;
- congedo parentale;
- diritti pensionistici;
- prestazioni relative a infortuni sul lavoro e malattie professionali.

---

<sup>1</sup> <https://www.selecthub.com/hris/hr-trends/>



La proposta di direttiva della Commissione mira anche ad aumentare la trasparenza nell'uso degli algoritmi da parte delle piattaforme, garantendo un monitoraggio umano e il diritto di contestare le decisioni automatizzate. Le autorità nazionali spesso hanno difficoltà ad accedere ai dati relativi alle piattaforme e alle persone che vi lavorano. La proposta della Commissione intende aumentare la trasparenza delle piattaforme, chiarendo gli obblighi esistenti di dichiarazione del lavoro alle autorità nazionali. Le nuove norme richiederanno alle piattaforme di mettere a disposizione delle autorità nazionali alcune informazioni sulle loro attività e sulle persone che lavorano attraverso di esse.

## POSIZIONE DELL'UE SULLA GIG ECONOMY

### Quali sono le principali sfide che le proposte della Commissione intendono affrontare e come?

L'obiettivo è migliorare le condizioni di lavoro nel lavoro su piattaforma e, allo stesso tempo, sostenere le opportunità, l'innovazione e la flessibilità offerte dall'economia su piattaforma.

Le sfide possono andare dall'errata classificazione dello status occupazionale delle persone, alla mancanza di trasparenza e prevedibilità degli accordi contrattuali, ai rischi per la salute e la sicurezza, all'accesso inadeguato alla protezione sociale.

Le proposte della Commissione mirano a:

- Determinare correttamente lo status occupazionale dei lavoratori delle piattaforme attraverso una serie di criteri chiari, consentendo loro di accedere ai diritti sociali e del lavoro esistenti, tra cui il diritto a un salario minimo (ove esistente), la contrattazione collettiva, l'orario di lavoro e la tutela della salute, il diritto a congedi retribuiti o a un migliore accesso alla protezione contro gli infortuni sul lavoro, alle indennità di disoccupazione e di malattia, nonché alle pensioni di vecchiaia. Ciò comporterà anche una maggiore certezza giuridica per le piattaforme digitali del lavoro, che potranno contare su una riduzione dei costi di contenzioso e degli oneri amministrativi, evitando le singole cause giudiziarie;
- Fornire maggiore trasparenza, diritti e responsabilità per quanto riguarda la **gestione algoritmica** sulle piattaforme di lavoro digitali, aiutando le persone a capire meglio come vengono assegnati i compiti e fissati i prezzi, e consentendo loro di contestare le decisioni che influiscono sulle condizioni di lavoro, se necessario;
- Migliorare l'**applicazione e la tracciabilità** del lavoro su piattaforma, anche in situazioni transfrontaliere, chiedendo alle piattaforme di dichiarare il lavoro nel Paese in cui viene svolto e di mettere a disposizione delle autorità nazionali alcune informazioni sulle persone che lavorano attraverso di loro e sui loro termini e condizioni;
- Rafforzare la **contrattazione collettiva e il dialogo sociale**. La proposta di direttiva introduce la necessità di informare e consultare i lavoratori delle piattaforme e i loro rappresentanti sulle decisioni di gestione algoritmica. Chiede alle piattaforme digitali di lavoro di facilitare i canali di comunicazione per le persone che lavorano attraverso di esse per organizzarsi e per essere contattati dai rappresentanti dei lavoratori. La bozza di linee guida dà la possibilità ai lavoratori autonomi soli - compresi quelli che



lavorano attraverso le piattaforme di lavoro digitali - di influenzare e migliorare le proprie condizioni di lavoro attraverso la contrattazione collettiva e un maggiore dialogo sociale.

## Come può l'azione dell'UE contribuire a migliorare le condizioni di lavoro nell'economia delle piattaforme?

Finora, pochissimi Stati membri dell'UE hanno adottato una legislazione nazionale specificamente mirata al miglioramento delle condizioni di lavoro e/o all'accesso alla protezione sociale nel lavoro su piattaforma. Nella maggior parte dei casi, la legislazione nazionale affronta le sfide del lavoro su piattaforma solo indirettamente. Inoltre, laddove è stata introdotta una legislazione nazionale sul lavoro su piattaforma, essa si concentra solo su settori specifici, in particolare il ride-hailing e i servizi di consegna.

D'altra parte, le controversie sono in aumento. Ad oggi, nell'UE esistono più di 100 sentenze e 15 decisioni amministrative che riguardano lo status occupazionale delle persone che lavorano attraverso le piattaforme. Nella maggior parte dei casi, i giudici hanno deciso di riclassificare i contraenti indipendenti come lavoratori e le piattaforme come datori di lavoro. Alcuni hanno confermato lo status di lavoratore autonomo. Molte altre decisioni giudiziarie sono in sospeso.

Un quadro giuridico comune dell'UE garantirà alle piattaforme e ai lavoratori autonomi la chiarezza giuridica di cui hanno bisogno per svolgere le loro attività, aiutandoli anche a espandere più facilmente le loro operazioni nel mercato unico e a sfruttare al meglio le sue opportunità commerciali. Inoltre, uniformerà le condizioni di concorrenza tra le società di piattaforma e nei confronti delle imprese tradizionali che impiegano lavoratori. Un quadro giuridico dell'UE stabilisce anche diritti minimi per tutte le persone che lavorano attraverso le piattaforme nell'UE, migliorando così le loro condizioni di lavoro.

## Quali sono gli elementi principali della direttiva proposta?

La direttiva proposta oggi dalla Commissione:

- Fornisce un **elenco di criteri** per determinare se una piattaforma di lavoro digitale esercita il controllo su una persona, e quindi se si deve presumere che la persona sia un lavoratore. Se almeno due dei criteri sono soddisfatti, la piattaforma è considerata un datore di lavoro.
- Chiede agli Stati membri di garantire che la **presunzione dello status di lavoratore** sia effettiva e possa essere applicata e confutata. Ciò include la creazione di un quadro che garantisca che la presunzione legale si applichi in tutti i procedimenti amministrativi e legali pertinenti e che le autorità preposte all'applicazione della legge, come gli ispettorati del lavoro o gli organismi di protezione sociale, possano fare affidamento su tale presunzione. Gli Stati membri dovrebbero inoltre adottare misure di sostegno per garantire l'effettiva attuazione della presunzione legale, come lo sviluppo di orientamenti pertinenti per le piattaforme di lavoro digitali, le persone che lavorano attraverso le piattaforme, le parti sociali e le autorità preposte all'applicazione. Gli Stati membri dovrebbero inoltre rafforzare i controlli e le ispezioni sul campo.
- Stabilisce una nuova **serie di diritti per le persone soggette alla gestione algoritmica** nel lavoro su piattaforma. Tali diritti forniranno ai lavoratori e ai loro rappresentanti le informazioni necessarie su come il loro lavoro e i loro incarichi vengono assegnati, gli account vengono valutati o terminati. I



nuovi diritti garantiranno anche il monitoraggio umano e la revisione delle decisioni che hanno un impatto significativo sulle condizioni di lavoro.

- Chiede alle piattaforme di lavoro digitali di dichiarare il lavoro nel Paese in cui viene svolto e di **fornire alle autorità nazionali informazioni sulle persone che lavorano attraverso di esse e sui loro termini e condizioni**. Ciò consentirà di migliorare il monitoraggio e l'applicazione delle norme.

## Come funzionerà in pratica la "presunzione confutabile" dello status di lavoratore?

Le regole proposte oggi dalla Commissione guardano alla piattaforma piuttosto che al singolo lavoratore. Quando una piattaforma esercita un certo grado di controllo sulle persone che lavorano attraverso di essa, si "presume" che sia un datore di lavoro. Ciò significa che le persone che lavorano attraverso di essa alle stesse condizioni saranno "presunte" lavoratori.

La proposta di direttiva chiarisce che la corretta determinazione dello status di lavoratore dovrebbe basarsi sul principio del primato dei fatti, ossia essere guidata principalmente dai fatti relativi all'effettiva prestazione di lavoro e alla retribuzione, tenendo conto dell'uso di algoritmi nel lavoro in piattaforma, e non da come il rapporto è definito nel contratto.

La proposta offre un elenco di criteri, di cui almeno due devono essere soddisfatti perché si possa presumere che le piattaforme siano datori di lavoro. I criteri della proposta di direttiva contribuiranno a determinare il grado di controllo, ad esempio esaminando eventuali restrizioni alla libertà delle persone di organizzare il proprio lavoro. I criteri sono:

- determinare il livello di remunerazione o fissare dei limiti massimi;
- supervisionare l'esecuzione del lavoro con mezzi elettronici;
- limitare la libertà di scegliere il proprio orario di lavoro o i periodi di assenza, di accettare o rifiutare incarichi o di ricorrere a subappaltatori o sostituti;
- stabilire regole specifiche e vincolanti per quanto riguarda l'aspetto, il comportamento nei confronti del destinatario del servizio o l'esecuzione del lavoro;
- limitare la possibilità di crearsi una base di clienti o di lavorare per terzi.

In pratica, ciò significa che tutte le autorità nazionali, compresi gli enti di previdenza sociale, considereranno e tratteranno le piattaforme di lavoro digitale che soddisfano almeno due dei criteri come datori di lavoro. Tali piattaforme dovranno quindi adempiere ai loro obblighi di datori di lavoro ai sensi del diritto nazionale e dell'UE nei confronti dei loro presunti lavoratori, ad esempio per quanto riguarda l'erogazione del salario minimo (ove esistente) o il rispetto dell'orario di lavoro e dei congedi annuali e familiari. Alcune piattaforme potrebbero decidere di adeguare i propri termini e condizioni per garantire la possibilità di lavorare con i lavoratori autonomi.

Tuttavia, sarà sempre possibile contestare ("confutare") la presunzione di lavoro subordinato e quindi annullarne gli effetti giuridici. A tal fine, la piattaforma o la persona interessata dovrà dimostrare che il rapporto non è un rapporto di lavoro secondo le definizioni nazionali e che quindi la persona o una determinata categoria di persone dovrebbe essere considerata un lavoratore autonomo. Se la piattaforma di lavoro digitale sostiene che il rapporto contrattuale in questione non è un rapporto di lavoro, l'onere della prova spetta alla piattaforma.



Se la persona che svolge il lavoro in piattaforma sostiene che il rapporto contrattuale in questione non è un rapporto di lavoro, la piattaforma sarà tenuta a contribuire alla corretta risoluzione del procedimento, in particolare fornendo tutte le informazioni pertinenti.

Nel recepire la direttiva, gli Stati membri non devono limitarsi a recepire la presunzione e la confutazione nei procedimenti legali e amministrativi nazionali, ma devono anche mettere in atto misure che ne favoriscano l'attuazione. Dovrebbero rendere disponibili al pubblico informazioni sulla presunzione dello status di lavoratore, sviluppare linee guida per le piattaforme digitali di lavoro e per le persone che svolgono il lavoro su piattaforma, e rafforzare i controlli e le ispezioni da parte degli ispettorati del lavoro e di altri organismi.

## Che cos'è la gestione algoritmica e quali sono i nuovi diritti proposti a questo proposito?

La gestione algoritmica si riferisce a sistemi di monitoraggio e di decisione automatizzati e guidati dalle tecnologie dell'informazione che sostituiscono sempre più le funzioni dei manager nelle aziende, ad esempio l'assegnazione di compiti, il monitoraggio e la valutazione del lavoro svolto, la fornitura di incentivi o l'imposizione di sanzioni.

Le piattaforme di lavoro digitale utilizzano sistemi algoritmici per organizzare e gestire le persone che svolgono il lavoro di piattaforma attraverso le loro applicazioni o siti web. Le persone che lavorano attraverso le piattaforme spesso non sono informate su come funzionano gli algoritmi e su come vengono prese le decisioni. Ciò include la mancanza di informazioni su come vengono utilizzati i dati personali.

La proposta di direttiva mira a:

- **Aumentare la trasparenza:** Le persone che lavorano su piattaforma avranno il diritto di essere informate dalle piattaforme di lavoro digitale sui sistemi di monitoraggio e di decisione automatizzati in uso e su come questi influiscono sulle loro condizioni di lavoro. Ad esempio, riceveranno informazioni su come vengono monitorati, supervisionati e valutati, anche dai clienti. Riceveranno inoltre informazioni sugli elementi che portano o supportano decisioni importanti, come l'assegnazione di compiti, la proposta di compensi e la concessione di bonus. Anche i rappresentanti dei lavoratori e le autorità del lavoro avranno accesso a tali informazioni.
- **Proteggere i dati personali:** Le piattaforme di lavoro digitale non potranno raccogliere o elaborare dati personali che non siano direttamente collegati al lavoro svolto. Non potranno inoltre raccogliere dati quando la persona non è collegata all'app o al sito web in questione.
- **Garantire il monitoraggio umano:** Le piattaforme digitali del lavoro dovranno monitorare e valutare l'impatto delle singole decisioni prese o supportate da sistemi di monitoraggio e decisione automatizzati sulle condizioni di lavoro, come la retribuzione o l'orario di lavoro.
- **Possibilità di contestare le decisioni automatizzate:** Le persone che svolgono il lavoro su piattaforma avranno il diritto di ricevere spiegazioni sulle decisioni automatizzate significative che influiscono sulle loro condizioni di lavoro e di contestarle. Le piattaforme di lavoro digitale dovranno garantire che le persone che svolgono il lavoro su piattaforma abbiano accesso a un contatto umano presso la piattaforma di lavoro digitale per discutere le decisioni che hanno un impatto significativo su di loro. Se viene chiesto di rivedere la propria decisione, la piattaforma deve rispondere entro una settimana.



Nel caso in cui la decisione violi i diritti della persona, la piattaforma di lavoro digitale deve correggere la decisione o fornire un risarcimento.

## A chi si applicano le nuove norme?

La direttiva proposta si applicherà alle piattaforme digitali di lavoro come definite nella proposta, ossia quelle che organizzano il lavoro svolto da persone fisiche. Non si applicherà alle piattaforme online che si limitano a pubblicizzare offerte o richieste di servizi o a mostrare i fornitori di servizi disponibili in un'area specifica. Non si applicherà nemmeno ai fornitori di servizi il cui scopo principale è lo sfruttamento o la condivisione di beni (ad esempio, l'affitto a breve termine di alloggi).

La proposta di direttiva si applicherà a tutte le piattaforme di lavoro digitale così definite che forniscono servizi nell'UE, indipendentemente dal loro luogo di origine, a condizione che il lavoro della piattaforma organizzato attraverso tale piattaforma di lavoro digitale sia svolto nell'UE.

La presunzione relativa di rapporto di lavoro si applicherà solo a un sottoinsieme di piattaforme di lavoro digitali, quelle che esercitano un certo grado di controllo sulle persone che lavorano attraverso di esse. La proposta presenta un elenco di criteri, di cui almeno due devono essere soddisfatti perché le piattaforme possano essere considerate datori di lavoro.

Tutte le persone che lavorano attraverso le piattaforme di lavoro digitali otterranno nuovi diritti in materia di gestione algoritmica, indipendentemente dal loro status lavorativo. Ciò significa anche che tutte le piattaforme di lavoro digitali dovranno rispettare i nuovi obblighi sulla gestione algoritmica nei confronti delle persone che lavorano attraverso di esse. Le piattaforme classificate come datori di lavoro avranno più obblighi rispetto al passato, in particolare per quanto riguarda gli obblighi di tutela della salute e della sicurezza e i diritti di informazione e consultazione.

Infine, tutte le piattaforme di lavoro digitali dovranno rispettare i nuovi obblighi di trasparenza per dichiarare il lavoro svolto e fornire informazioni sulle persone che lavorano attraverso di esse e sui loro termini e condizioni.

## Cosa significherà la direttiva per i lavoratori autonomi che lavorano attraverso le piattaforme?

Oltre il 90% delle piattaforme di lavoro digitali attive nell'UE classifica le persone che vi lavorano come lavoratori autonomi. La maggior parte di queste persone è realmente autonoma nel proprio lavoro e può utilizzare il lavoro su piattaforma come un modo per sviluppare le proprie attività imprenditoriali. Questo vero e proprio lavoro autonomo sta dando un contributo positivo alla creazione di posti di lavoro, allo sviluppo delle imprese, all'innovazione, all'accessibilità dei servizi e alla digitalizzazione nell'UE.

Alcune delle piattaforme digitali di lavoro che attualmente esercitano un certo controllo sulle persone che lavorano attraverso di esse, potrebbero dover adeguare i loro termini e condizioni per garantire che operino davvero con un vero lavoro autonomo. Di conseguenza, i lavoratori autonomi potrebbero vedere rivisti i loro accordi di lavoro per assicurarsi che venga loro concessa la piena autonomia che il lavoro autonomo comporta. Ciò rafforzerà ulteriormente la capacità dei lavoratori autonomi di trarre vantaggio dalle loro possibilità imprenditoriali, ad esempio fissando le proprie tariffe o sviluppando un proprio bacino di clienti. Per chi è già un vero lavoratore autonomo, non cambierà nulla. Manterranno i loro benefici.



Tutti i lavoratori autonomi che operano attraverso le piattaforme otterranno diritti simili a quelli dei lavoratori per quanto riguarda la gestione algoritmica. Ciò include in particolare il diritto a una maggiore trasparenza degli strumenti automatizzati utilizzati e ai meccanismi di ricorso e revisione delle decisioni prese dagli algoritmi.

### **Quale sarà l'impatto della proposta sulle imprese?**

Le nuove norme andranno a vantaggio delle piattaforme di lavoro digitali, garantendo la certezza del diritto per le loro attività in tutta l'UE e sostenendo la loro crescita sostenibile. Garantiranno che la nuova economia non goda di un vantaggio competitivo rispetto alle aziende "di mattoni e malta", potendo risparmiare sui costi attraverso l'errata classificazione dei lavoratori delle piattaforme come lavoratori autonomi, non pagando le prestazioni sociali a cui hanno diritto. In una fase di adattamento, alcune imprese di piattaforma possono decidere di adattare le loro pratiche per evitare qualsiasi rischio di riclassificazione.

### **Quale sarà l'impatto della proposta sugli Stati membri?**

Le norme proposte faranno chiarezza sul luogo in cui viene svolto il lavoro di piattaforma, su chi lo svolge e su quali Stati membri sono responsabili dell'applicazione delle leggi in materia di fiscalità e protezione sociale. La chiarezza sullo status occupazionale e sui relativi contributi fiscali e previdenziali favorirà la sostenibilità dei sistemi di protezione sociale e dei bilanci pubblici. Si stima che gli Stati membri riceveranno tra 1,6 e 4 miliardi di euro all'anno in contributi annuali quando i falsi lavoratori autonomi saranno correttamente classificati come lavoratori, a seconda del numero di persone riclassificate.<sup>2</sup>

## **Situazione nei paesi partner**

### **Situazione in Germania**

#### **Legislazione**

Il contratto di lavoro è disciplinato dal §611a del Codice Civile tedesco. Il contratto di servizi per i liberi professionisti è disciplinato dal §611 BGB. Alcune norme, come il licenziamento straordinario ai sensi del §626 del Codice civile tedesco, si applicano a entrambi i tipi di contratto. Altre disposizioni, come la legge sulla protezione contro il licenziamento, si applicano solo ai dipendenti. Non esistono norme speciali per la gig economy.

Nella valutazione della classificazione saranno applicati molti criteri diversi, ad esempio il diritto di emanare direttive sul contenuto, l'attuazione, il luogo e il tempo dell'attività, la dipendenza personale, la natura dell'attività, l'integrazione nell'organizzazione del lavoro del datore di lavoro, nonché una valutazione complessiva di tutti i criteri.

#### **Profilo professionale e fiscale**

---

<sup>2</sup> [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda\\_21\\_6606](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_21_6606)



C'è la circolare delle associazioni centrali (Deutsche Rentenversicherung Bund, Bundesagentur für Arbeit, GVK-Spitzenverband) del 13 aprile 2010, che contiene, tra l'altro, nell'allegato 5 un catalogo di alcuni gruppi professionali per distinguere tra lavoro dipendente e lavoro autonomo.

la decisione del Tribunale del lavoro in merito al fatto che il lavoratore sia un dipendente o un libero professionista non ha alcun effetto vincolante, ad esempio per il Tribunale sociale o per la tassazione. Ci sono anche casi in cui la persona interessata non lavora in un rapporto di lavoro ma deve comunque pagare i contributi previdenziali.

In Germania, i lavoratori preferiscono essere classificati come autonomi, ma spesso è difficile distinguerli dai dipendenti. Questo è un problema legale importante in Germania. Non esistono norme speciali per la gig economy. Si applicano i criteri di demarcazione che sono stati sviluppati dalla legge, dalla giurisprudenza e dagli istituti di previdenza sociale.

Il lavoratore può far chiarire il suo status davanti al Tribunale del lavoro. Inoltre, il lavoratore o il datore di lavoro possono chiedere all'Associazione tedesca delle assicurazioni pensionistiche (clearing house = "Clearing Stelle") di verificare se deve pagare i contributi previdenziali. Le istituzioni dell'Associazione tedesca delle assicurazioni pensionistiche possono anche esaminare la questione nell'ambito di un audit. Anche le compagnie di assicurazione sanitaria decidono se il rapporto di lavoro è un rapporto in cui devono essere pagati i contributi previdenziali.

## Situazione in Italia

### Legislazione specifica del paese

In Italia, la Gig Economy è un modello economico basato sul lavoro "a chiamata", "occasionale" e "temporaneo". Le aziende possono assumere **collaboratori indipendenti** e **freelance** accanto a dipendenti a tempo pieno e indeterminato.<sup>3</sup>

Le leggi italiane prevedono un'ampia gamma di tutele a favore dei lavoratori subordinati e non dei lavoratori autonomi. La più recente giurisprudenza italiana ha affermato che i lavoratori della gig economy non possono essere classificati come dipendenti. In particolare, essi hanno la possibilità di scegliere se accettare o meno l'ordine e quindi non possono essere considerati dipendenti. In realtà, la legislazione italiana non prevede alcuna misura speciale. Tuttavia, riteniamo che il fenomeno della gig economy abbia basi essenzialmente economiche: i lavoratori si trovano in una situazione di precarietà a causa della loro dipendenza economica dal mercato o dalla piattaforma per cui lavorano.

La legislazione attuale non prevede una tutela sufficiente per questa (nuova) materia. Sarebbe auspicabile che il legislatore prevedesse le disposizioni necessarie a questo proposito e coinvolgesse i sindacati, magari **pensando a una nuova forma di cooperativismo**.

Innanzitutto, i lavoratori italiani hanno diritto a ricevere il salario minimo stabilito dai contratti collettivi nazionali di lavoro. Inoltre, la legge italiana prevede norme che tutelano i diritti del lavoratore in materia di

---

<sup>3</sup> <https://www.adecco.it/servizi-per-le-aziende/gig-economy#>



orario di lavoro e ferie, malattia e infortunio, gravidanza e maternità/paternità, ecc. Inoltre, per quanto riguarda la cessazione del rapporto di lavoro, il licenziamento del dipendente deve essere motivato da ragioni oggettive o soggettive (altrimenti, in termini generali, il dipendente può avere diritto alla reintegrazione e/o al risarcimento dei danni).

Secondo la legge italiana, l'individuo stesso può sempre contestare il suo status di lavoratore dipendente: il lavoratore autonomo ha il diritto di presentare un reclamo davanti a un tribunale per la riqualificazione del suo rapporto in lavoro subordinato. In ogni caso, l'Ispettorato del lavoro può esercitare i suoi poteri ispettivi e di vigilanza per individuare i "falsi" rapporti di lavoro autonomo e punire le violazioni da parte del datore di lavoro. Anche l'Istituto Nazionale per i Contributi Previdenziali (INPS) ha potere ispettivo e può richiedere il pagamento delle differenze contributive in caso di riclassificazione in lavoro subordinato di un rapporto di lavoro autonomo e sanzionare il datore di lavoro per il mancato pagamento dei contributi.

### **Profilo professionale e fiscale**

Secondo la legge italiana, i lavoratori della gig economy o sharing economy possono essere classificati come (i) lavoratori subordinati o (ii) lavoratori autonomi, o forse (iii) come una terza categoria, essendo i cosiddetti "collaboratori/para-subordinati/semisubordinati" (in Italia, "co.co.co."). Tuttavia, la maggior parte delle norme applicabili ai co.co.co sono quelle relative al lavoro autonomo, quindi possono essere considerati essenzialmente come lavoratori autonomi. Inoltre, i lavoratori della gig economy o della sharing economy in Italia sono quasi sempre assunti con un contratto di lavoro autonomo: svolgono la loro attività utilizzando mezzi e strumenti propri e, soprattutto, sono liberi di scegliere se svolgere o meno l'ordine/attività per il cliente per cui lavorano (che di solito è una piattaforma web).

Secondo la legge italiana, il criterio principale e più importante per determinare lo status di lavoro subordinato è l'esistenza della subordinazione; ciò significa che il lavoratore è sottoposto al potere direttivo, al controllo e alla disciplina del datore di lavoro con una conseguente limitazione della sua autonomia. Altri elementi sono meramente sussidiari, nel senso che servono a definire con maggiore certezza il rapporto di lavoro come subordinato quando non è facile riconoscere l'esistenza della subordinazione. Ad esempio: il lavoratore non è responsabile dell'organizzazione dell'impresa o dei suoi rischi finanziari; il lavoratore osserva un orario concordato; la retribuzione è basata solo sulle ore lavorate; il rapporto ha continuità e durata; il lavoratore deve comunicare al datore di lavoro la sua assenza; il lavoratore utilizza esclusivamente veicoli, attrezzature e/o strumenti forniti dal datore di lavoro. Si noti che, ai sensi della legislazione italiana, la dipendenza economica del lavoratore non può essere considerata un criterio di valutazione dello stato di occupazione.

La principale conseguenza per le aziende legata a un'errata classificazione come lavoro autonomo è il rischio che il lavoratore rivendichi lo status di lavoro subordinato, il che significa che, dall'inizio del rapporto di lavoro, il regolamento pertinente diventerebbe applicabile retroattivamente. Di conseguenza, il lavoratore ha il diritto di richiedere le differenze salariali - sulla base delle disposizioni NCLA applicabili - e il pagamento dei contributi previdenziali pro rata. Inoltre, l'applicazione delle norme sul lavoro comporta anche l'applicazione delle regole e delle tutele previste per la cessazione del rapporto di lavoro subordinato (il che significa che, come già detto, il licenziamento è soggetto all'obbligo di motivazione).

### **Elenco delle piattaforme che facilitano questo lavoro solo a livello nazionale**



La maggior parte delle piattaforme che abbiamo trovato sono internazionali.

<https://www.upwork.com/> - Specializzazioni: Grafica e design, marketing digitale, traduzioni, video e animazione, musica e audio, programmazione e tecnologia, business, servizi di IA.

<https://it.fiverr.com> - Specializzazioni: Sviluppo e IT; Design e creatività; Vendite e marketing; Scrittura e traduzione; Amministrazione e assistenza clienti; Finanza e contabilità; Legale; Risorse umane e formazione; Ingegneria e architettura

<https://www.peopleperhour.com/> - Specializzazioni: Tecnologia e programmazione; Scrittura e traduzione; Design; Marketing digitale; Video, foto e immagini; Business; Musica e audio; marketing, branding e vendite; Social Media

## Situazione a Malta

### Legislazione specifica del paese

Negli ultimi anni sono emersi diversi modelli di business della "GIG economy"; tuttavia, la definizione di gig economy è ancora in fase di sviluppo ed è difficile stabilire quanto sia grande il settore nel mercato del lavoro di Malta oggi.

A fronte di un approccio complicato alla gig economy, si può affermare che a Malta si tratta di un mercato del lavoro che si basa faticosamente su posizioni temporanee e part-time occupate da appaltatori indipendenti e freelance piuttosto che da dipendenti permanenti a tempo pieno. I lavoratori gig guadagnano flessibilità e indipendenza, ma hanno bisogno di maggiore sicurezza sul lavoro, poiché manca una legislazione adeguata che garantisca la sicurezza dei lavoratori gig.

A Malta, specifiche lacune legislative generano serie preoccupazioni sulla tutela dei lavoratori "gig". Se da un lato la flessibilità dei lavoretti può essere un punto di forza per i lavoratori più qualificati o tecnici, dall'altro i lavoratori meno qualificati si lamentano di guadagnare meno del salario minimo legale dopo aver tenuto conto delle spese.

Tuttavia, di recente è stato annunciato che Malta emanerà nuove norme che regoleranno il lavoro su piattaforma/gig, dando priorità all'imposizione di termini minimi di ingaggio e diritti per i lavoratori gig.

Per il momento, secondo la legge maltese, i lavoratori dipendenti sono formalmente assunti dal loro datore di lavoro, mentre un contratto di lavoro regola il loro rapporto di lavoro. I lavoratori autonomi, invece, sono quegli individui la cui principale fonte di reddito deriva dal lavoro che svolgono per proprio conto e non si basa su alcun accordo con un datore di lavoro.

L'Employment Status National Standard Order (Subsidiary Legislation 452.108) stabilisce diversi fattori e criteri che possono portare a classificare un'assunzione come un rapporto di lavoro subordinato piuttosto che come un rapporto contrattuale autonomo. Tuttavia, i suddetti criteri statuari sono solo a volte facilitanti per una chiara interpretazione e determinazione dello status occupazionale e spesso richiedono un'attenta analisi legale e persino una guida da parte del Dipartimento per le Relazioni Industriali e l'Occupazione (DIER).



L'importanza di un maggiore intervento legislativo in questo campo è ulteriormente evidenziata dalle gravi implicazioni di un'errata determinazione dello status di un particolare rapporto di lavoro, non solo dal punto di vista legale, ma anche per quanto riguarda i corrispondenti obblighi fiscali e di pagamento della sicurezza sociale che derivano da tali rapporti.

### **Registrazione per diventare un libero professionista a Malta**

Anche se ci sono molte lacune nella legislazione sulla gig economy, la registrazione per diventare un freelance a Malta è facile e veloce. La registrazione può essere effettuata recandosi presso l'agenzia di collocamento locale JobPlus. Questo luogo fornirà alle persone interessate al lavoro autonomo i moduli corretti per la dichiarazione dei redditi per il lavoro autonomo a tempo parziale o a tempo pieno. Una volta che una persona ha un numero di previdenza sociale (EP), può anche assumere dipendenti se la sua attività si espande nel tempo. Questo tipo di accordo è utile se si pensa che la propria idea imprenditoriale abbia il potenziale per svilupparsi.

Un'altra opzione se si ha bisogno di un numero di previdenza sociale per diventare un libero professionista a Malta è quella di ottenere il modulo sul sito web del Commissioner for Revenue per le piccole imprese. Il modulo per le imprese individuali è elencato nella sezione dedicata alle imposte sul reddito. È necessario scaricare il modulo e seguire le istruzioni<sup>4</sup>.

### **La legislazione nazionale e il profilo fiscale di un gigger**

Malta sarà anche un piccolo Paese, ma è sede di diverse piattaforme di lavoro temporaneo, come Wolt, Bolt e Uber, tra le altre. Nel luglio 2022, centinaia di gig worker hanno scioperato, paragonando le loro condizioni di lavoro alla schiavitù. Alcuni hanno persino affermato di aver lavorato 80 ore a settimana senza riuscire a guadagnare il salario minimo<sup>5</sup>. Inoltre, diversi resoconti dei media hanno messo in luce le cattive condizioni di lavoro. Ciò ha indotto il governo a ripensare la propria legislazione e ad adottare una legge dell'UE sulle condizioni di lavoro.

Di conseguenza, nell'ottobre 2022, il governo maltese ha presentato piani legislativi per rivedere la gig economy. I corrieri che consegnano cibo a domicilio e gli altri lavoratori "gig" saranno retribuiti con un salario fisso. In base alle nuove leggi proposte, riceveranno anche i bonus previsti dalla legge e saranno pagati per gli straordinari e le assenze per malattia. Le nuove norme mirano a definire regole chiare che le piattaforme digitali e le agenzie di reclutamento dovranno rispettare per l'assunzione dei lavoratori gig. Purtroppo, per ora, questo tipo di lavoro rientra in una zona grigia dal punto di vista legale. Tuttavia, bisogna ricordare che le proposte del governo arrivano mentre la Commissione europea sta lavorando per introdurre una direttiva a livello europeo che costringerebbe gli Stati membri come Malta ad aumentare i diritti dei lavoratori delle piattaforme. Ciò darebbe ai lavoratori delle piattaforme il diritto a un salario minimo, a congedi retribuiti, alla tutela della salute e all'accesso alle pensioni di vecchiaia.

---

4 <https://timesofmalta.com/articles/view/payslips-bonuses-sick-pay-new-laws-platform-workers-unveiled.989426>  
<https://guides.xolo.io/start-working-as-a-freelancer-in-malta-the-complete-guide>  
<https://empleo.com.mt/employment-rights-and-the-gig-economy/>  
5 [https://www.euractiv.com/section/all/short\\_news/maltese-platform-workers-to-receive-minimum-wage/](https://www.euractiv.com/section/all/short_news/maltese-platform-workers-to-receive-minimum-wage/)



Abela ha detto che le nuove regole garantiranno che i lavoratori non possano guadagnare meno del salario minimo e che avranno diritto ad altri benefici di cui godono i dipendenti, tra cui le ferie e il pagamento degli straordinari<sup>6</sup>.

Risorse:

### Elenco delle piattaforme che facilitano questo lavoro

Le seguenti piattaforme facilitano questo tipo di lavoro a livello nazionale:

- <https://mt.gigexchange.com/gigs/expert/gig-jobs/malta>
- <https://www.fiverr.com>
- <https://jobsplus.gov.mt/>
- <https://www.guru.com/m/hire/freelancers-in/malta/>
- <https://tminta.com/>

La gig economy è in costante sviluppo a Malta; pertanto, il numero di piattaforme è in continuo aumento.

## Situazione in Svezia

### Legislazione specifica del paese

L'economia dei lavoretti non ha una definizione universale e quindi è difficile stabilire quanto sia grande il settore nel mercato del lavoro in Svezia oggi.

Le regole in breve: dovete pagare le tasse se avete guadagnato più di 20.430 corone svedesi in totale nel 2022.

- Se accettate incarichi occasionali, dovete dichiarare il vostro reddito come servizio.
- Documentate le entrate e le uscite e conservate contratti e ricevute.
- È possibile dedurre i costi legati alle vendite, come i viaggi e gli strumenti.
- Non è possibile dedurre spese private come abbonamenti a Internet e cellulari.
- Se accettate incarichi regolarmente e per un periodo più lungo, dovrete invece dichiarare la vostra attività come attività commerciale.

Se si assumono incarichi con una certa regolarità e portata, cioè non solo saltuariamente, ma in modo professionale e con l'obiettivo di ottenere un profitto, questi possono essere considerati un'attività commerciale. In tal caso, dovrete dichiarare la vostra attività con il modulo NE - Reddito da attività commerciale - Ditte individuali (SKV 2161).

### Profilo fiscale di un gigger

I liberi professionisti sono tenuti a pagare l'imposta sul lavoro autonomo del 15,3% nel 2022. Questa tassa rappresenta le imposte sulla previdenza sociale e su Medicare che le aziende pagano e che i dipendenti hanno prelevato automaticamente dalle loro buste paga. In qualità di liberi professionisti, siete considerati sia dipendenti che datori di lavoro. Se siete dipendenti, potreste notare una riga sulla vostra busta paga per la

---

<sup>6</sup> <https://timesofmalta.com/articles/view/payslips-bonuses-sick-pay-new-laws-platform-workers-unveiled.989426>



Social Security, la FICA o l'OASDI. Si tratta della stessa imposta sulla sicurezza sociale che dovete pagare e che è separata dall'imposta federale sul reddito. Il governo raccoglie questo denaro per finanziare le prestazioni che riceverete quando andrete in pensione e per fornire assistenza alle persone che non sono in grado di lavorare.

Per la maggior parte delle persone, l'obiettivo finale quando si presentano le tasse è quello di ridurre il proprio debito al minimo consentito. In qualità di freelance, è probabile che le spese aziendali siano maggiori rispetto a quelle di un normale dipendente e che sia possibile usufruire di una serie di detrazioni fiscali che non sono comunemente consentite a un dipendente regolare. Tuttavia, è possibile usufruire solo delle deduzioni ordinarie e necessarie per il funzionamento dell'azienda.<sup>7</sup>

### Esempio di piattaforme dalla Svezia

**Gigstr** è una piattaforma che abbina aziende sicure ed efficienti con freelance, team e talenti nel marketing, nel design e nella crescita digitale.

**Yepstr** è una piattaforma che permette ai giovani di trovare un lavoro extra, di costruire il proprio CV, di aumentare l'autostima e di capire cosa significa fare un passo nella vita lavorativa, che richiede molto lavoro. Yepstr si sforza di essere una comunità per i giovani, dove possono condividere le loro domande, i loro sogni, i loro consigli e le loro esperienze, ma anche una piattaforma dove le famiglie trovano un aiuto che facilita la loro vita quotidiana.

**Giggler.se** è anche un'applicazione in cui ci si può registrare e lavorare quando si vuole e quanto si vuole, venendo pagati dopo 15 minuti dalla fine del lavoro. Si ha l'opportunità di rafforzare e costruire il proprio CV. Inoltre, hanno un contratto collettivo e un impiego sicuro.

---

<sup>7</sup> Guida alle tasse per i liberi professionisti - Suggerimenti e video sulle tasse di TurboTax (intuit.com)



# LAVORARE NELLA GIG ECONOMY

## Competenze richieste dai lavoratori indipendenti

Per darvi un'idea delle competenze più richieste dai lavoratori ambulanti, ne abbiamo elencate alcune tra le più popolari.

- Ingegneria del software (4-10 anni)
  - Sviluppatori full stack e design UI/UX
  - Scienziati dei dati
  - Sviluppatori di software e di database
  - Tester di automazione e illustratori tecnici
- Risorse Umane (4-10 anni)
  - Compensi e benefici e operazioni HR
  - Professionisti dell'acquisizione di talenti
- Vendite e marketing (4-10 anni)
- Legale (4-10 anni)
- Servizio clienti e supporto amministrativo (4-10 anni)
- Finanza e contabilità (4-10 anni)
- Sicurezza informatica (5-15+ anni)
- Blockchain (5+anni)
- Design grafico e branding
- Scrittura di contenuti

Da dove le aziende assumono queste persone?

- La maggior parte delle aziende (circa il 30%) dipende da agenzie terze per l'assunzione di lavoratori autonomi.
- Circa il 25% dei datori di lavoro utilizza piattaforme di lavoro online come Upwork, Fiverr, Nobel House, LinkedIn, Behance.net, ecc.

Quali sono i paesi che assumono il maggior numero di gig worker?

Negli ultimi anni, la gig economy nel suo complesso ha registrato una costante ascesa. Le tendenze attuali mostrano che Stati Uniti, Canada, Francia, Giappone, Paesi Bassi e Germania sono i Paesi che assumono il maggior numero di gig worker. Ciò ha comportato una maggiore flessibilità sia per i datori di lavoro che per i lavoratori, portando a un costante declino del modello di lavoro 9-to-5.

## *Ridefinire il successo*

Nei racconti popolari sul management, il successo di carriera è solitamente accompagnato da sicurezza ed equanimità. Per i lavoratori indipendenti, tuttavia, entrambe le cose sono in definitiva inafferrabili. Eppure la maggior parte di coloro che abbiamo studiato ci ha detto di sentirsi vincente.



La nostra conclusione è che le persone nella gig economy devono perseguire un diverso tipo di successo, che deriva dalla ricerca di un equilibrio tra prevedibilità e possibilità, tra redditività (la promessa di continuare a lavorare) e vitalità (sentirsi presenti, autentici e vivi nel proprio lavoro). I nostri intervistati lo fanno costruendo ambienti di sostegno attorno a luoghi, routine, obiettivi e persone che li aiutano a sostenere la produttività, a sopportare le ansie e a trasformare questi sentimenti in fonti di creatività e crescita. "C'è un senso di fiducia che deriva da una carriera come lavoratore autonomo", ci ha detto un consulente. "Si può sentire che non importa quanto sia grave la situazione, posso superarla. Posso cambiare le cose. Posso operare più da un luogo di scelta che da un luogo di necessità".

Molti di quelli con cui abbiamo parlato credono che non sarebbero in grado di trovare lo stesso spazio mentale o la stessa forza in un posto di lavoro tradizionale. Martha, la consulente che si paragonava a un trapezista, ha ricordato di aver avuto "molto più successo professionale" e di essere "molto più a suo agio nella mia identità personale" quando un consulente di fiducia l'ha aiutata a ridefinire - e a far propria - la sua lotta, invece di cercare modi per evitarla. "Mi ha aiutato a capire che potevo pensare a me stessa, e ora lo faccio, come a una pioniera. Non rientro in nessuna categoria che esiste nelle organizzazioni, e per me è più efficace essere indipendente". In questo modo, il disagio e l'incertezza non erano solo tollerabili, ma anche confermati, segno che era proprio dove doveva essere.

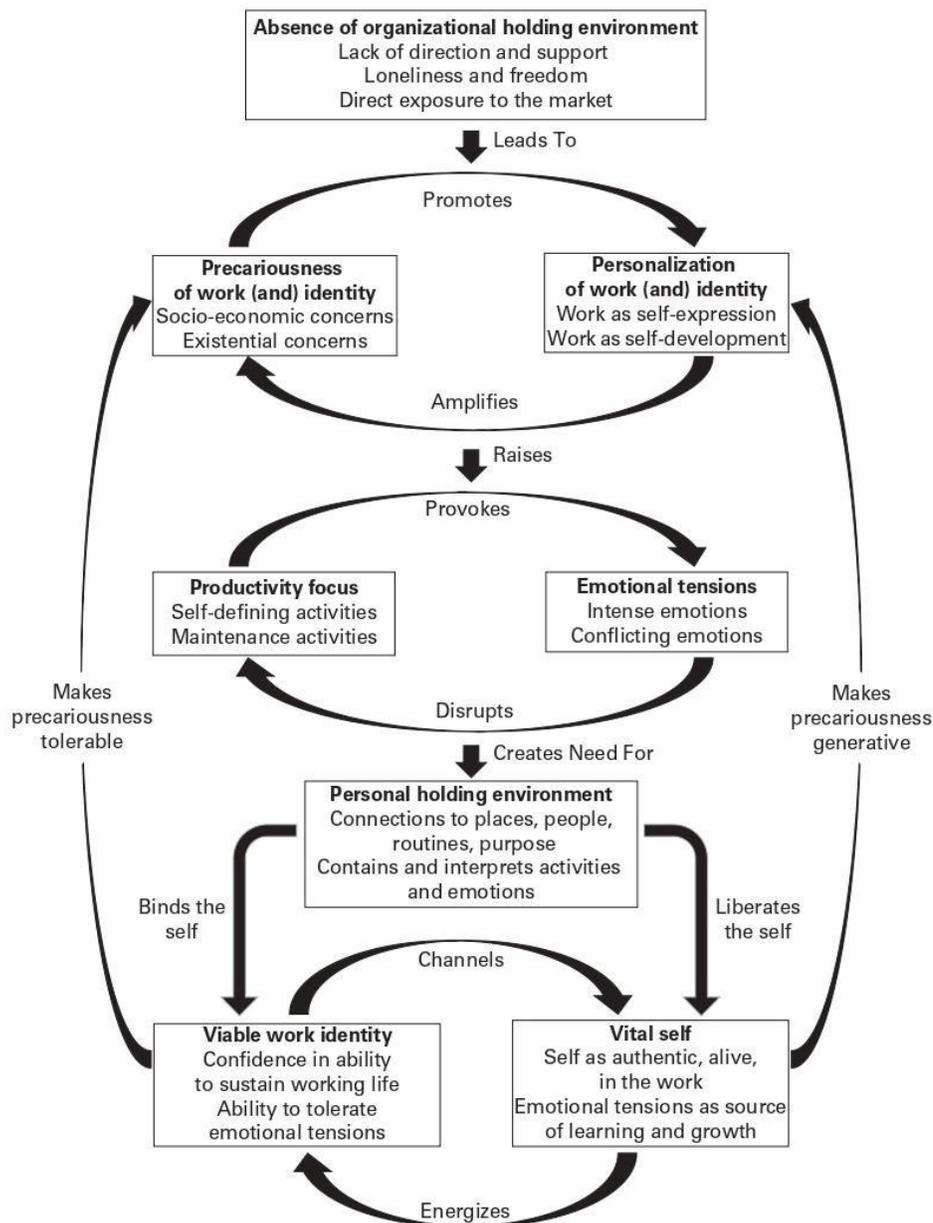
Il modello di riferimento per le abilità e le competenze necessarie ai gigger, rappresentato nella figura 1, inizia con l'assenza di un ambiente organizzativo di supporto, che ha reso precarie le identità lavorative e di lavoro dei partecipanti, creando al contempo l'opportunità di personalizzarle entrambe. Poiché il lavoro, piuttosto che l'appartenenza, è diventato la via principale per i partecipanti per definire se stessi, la produttività è diventata la base su cui poggiava la loro identità. Essere produttivi è diventato anche una sorta di parafulmine per le tensioni emotive. Era un bersaglio e, nel migliore dei casi, un canale per emozioni intense e spesso conflittuali. I lavoratori indipendenti che abbiamo studiato hanno coltivato legami con routine, luoghi, persone e scopi che li hanno aiutati a gestire queste tensioni e a sostenere la loro produttività. Questi legami, secondo la nostra teoria, servivano come un ambiente di sostegno personale che aiutava le persone a rimanere "al lavoro" e a essere "nel loro lavoro". Quando riuscivano a sostenere la produttività e a contenere e riorganizzare le emozioni, gli ambienti di sostegno aiutavano le identità lavorative dei partecipanti a rimanere valide e i loro sé ad essere vitali. Le identità vitali, a loro volta, rendevano la precarietà tollerabile. I sé vitali la rendevano generativa.

La prima cosa che abbiamo capito quando abbiamo iniziato a intervistare consulenti e artisti indipendenti è stata che la posta in gioco del lavoro indipendente è enormemente alta, non solo dal punto di vista finanziario ma anche esistenziale. Svincolate da manager e norme aziendali, le persone possono scegliere incarichi che sfruttano al meglio il loro talento e riflettono i loro veri interessi. Si sentono responsabili di ciò che producono e della loro intera vita professionale. Un partecipante allo studio ci ha detto: "Posso essere il massimo di me stesso in qualsiasi lavoro".

Tuttavia, il prezzo di questa libertà è una precarietà che non sembra attenuarsi nel tempo. Anche le persone più affermate e di successo che abbiamo intervistato si preoccupano ancora del denaro e della reputazione e a volte sentono che la loro identità è in pericolo. Non si può continuare a definirsi consulenti, ad esempio, se i clienti smettono di chiedere i propri servizi. Uno scrittore ben pubblicato ci ha detto,

La produttività è una preoccupazione intensa per tutti coloro che abbiamo intervistato. Offre un'espressione di sé e un antidoto alla precarietà. È interessante notare, tuttavia, che le persone con cui abbiamo parlato non si concentrano solo sulla realizzazione e sulla vendita di prodotti. Si preoccupano sia di essere *al lavoro* - avendo la disciplina di generare regolarmente prodotti o servizi che trovino un mercato - sia di essere *nel loro lavoro*: avendo il coraggio di rimanere pienamente investiti nel processo e nel risultato di quel lavoro.

Figure 1. A process model of the management of precarious and personalized work identities.





Sostenere la produttività è una lotta costante. Il disagio e le distrazioni possono eroderla, ed entrambi gli impedimenti abbondano nella vita lavorativa delle persone. Un executive coach ha fornito una descrizione toccante di una giornata improduttiva: "È quando c'è così tanto da fare che sono disorganizzato e non riesco a organizzarmi. [La sera, le stesse e-mail che ho aperto al mattino sono ancora aperte. I documenti che volevo fare non sono stati fatti. Mi sono distratto e sento di aver perso tempo". Una giornata del genere, ha detto, lo lascia pieno di dubbi su sé stesso.

Quando abbiamo chiesto agli intervistati quale fosse il segreto per superare queste giornate e, in ultima analisi, per sostenere la produttività così come la definiscono, abbiamo scoperto un paradosso al centro delle loro risposte. Tutti vogliono preservare la loro indipendenza e, in molti casi, anche la loro instabilità (che un consulente ha descritto come la chiave per continuare a imparare e "mantenere il mio vantaggio"), ma dedicano anche molto tempo a sviluppare un "ambiente di mantenimento", uno spazio fisico, sociale e psicologico per il loro lavoro.

Questo concetto, utilizzato per la prima volta dallo psicoanalista britannico Donald Winnicott per descrivere il modo in cui le persone attente facilitano lo sviluppo dei bambini, proteggendoli dal disagio e creando spazio per la sperimentazione, è stato poi utilizzato nel campo dello sviluppo degli adulti per indicare le condizioni in cui le persone possono dare il meglio di sé e crescere. I dipendenti delle aziende, ovviamente, possono trovarle con un buon capo in un'organizzazione solida. Ma per i lavoratori indipendenti, un ambiente favorevole non è tanto un dono quanto una conquista; deve essere coltivato e può essere perso.

Quindi creano questi ambienti stabilendo e mantenendo quelle che noi chiamiamo "connessioni liberatorie", perché *liberano* le persone dall'essere individualmente creative e le *legano* al lavoro in modo che la loro produzione non diminuisca.

Secondo la ricerca di Harvard<sup>8</sup>, molti di questi lavoratori hanno creato un "ambiente di mantenimento" per se stessi stabilendo quattro connessioni: (1) il *luogo*, sotto forma di spazi di lavoro idiosincratici e dedicati che consentono un facile accesso agli strumenti del mestiere dei proprietari; (2) le *routine* che semplificano il flusso di lavoro e incorporano la cura personale; (3) lo *scopo*, per creare un ponte tra gli interessi e le motivazioni personali e un bisogno nel mondo; e (4) le *persone* a cui si rivolgono per assicurazione e incoraggiamento. Questi legami aiutano i lavoratori indipendenti a sostenere la produttività, a sopportare le loro ansie e persino a trasformare questi sentimenti in fonti di creatività e crescita.

La ricerca ha rilevato sentimenti molto simili tra le varie generazioni e professioni: Tutti coloro che abbiamo studiato hanno riconosciuto di provare una serie di ansie personali, sociali ed economiche senza la copertura e il sostegno di un datore di lavoro tradizionale, ma hanno anche affermato che la loro indipendenza era una scelta e che non avrebbero rinunciato ai vantaggi che ne derivavano. Sebbene fossero preoccupati per l'imprevedibilità degli orari e delle finanze, sentivano anche di aver raccolto più coraggio e di condurre una vita più ricca rispetto alle loro controparti aziendali.

Abbiamo scoperto che i lavoratori indipendenti più efficaci riescono a gestire questa tensione con strategie comuni. Coltivano quattro tipi di legami - con il *luogo*, le *routine*, lo *scopo* e le *persone* - che li aiutano a

---

<sup>8</sup> Gestire se stessi, <https://hbr.org/topic/managing-yourself>



sopportare gli alti e bassi emotivi del loro lavoro e a trarre energia e ispirazione dalla loro libertà. Con la crescita della gig economy in tutto il mondo, queste strategie sono sempre più rilevanti. Riteniamo infatti che possano essere utili anche a tutti i dipendenti aziendali che lavorano in modo più autonomo, da casa o da un ufficio remoto, o che sentono di voler o dover intraprendere un giorno una carriera da freelance.

Ma gli intervistati sono consapevoli dei pericoli dell'isolamento sociale e si sforzano di evitarlo. Sebbene molti siano ambivalenti nei confronti dei gruppi formali di pari, che spesso vedono come insipidi sostituti della collegialità, tutti hanno riferito di avere persone a cui si rivolgono per essere rassicurati e incoraggiati. A volte si tratta di modelli diretti o di collaboratori di supporto; in altri casi si tratta di familiari, amici o contatti in campi simili, che non sempre possono offrire consigli specifici sul lavoro, ma che comunque aiutano i nostri partecipanti allo studio a superare i momenti di difficoltà e li incoraggiano ad assumersi i rischi che il loro lavoro comporta.

## Lavoratori in nero e funzionamento del modello gig

I Gig worker sono appaltatori indipendenti, lavoratori di piattaforme online, lavoratori di aziende a contratto, lavoratori a chiamata e lavoratori temporanei che stipulano accordi formali con aziende (on-demand) per fornire loro servizi. Insieme, formano la forza lavoro contingente di un'organizzazione.

Per i lavoratori temporanei il tempo è fondamentale, per questo le decisioni di assunzione devono essere prese rapidamente. Per aderire a questo sistema, il modello top-down che molte organizzazioni seguono diventerà inutile. Le reti attive dei social media stanno sostituendo le modalità tradizionali di reclutamento e di lavoro e questa nuova forma di "collaborazione mista" e di reciprocità tra pari sfiderà sicuramente le vecchie strutture gerarchiche.

## Compensi e benefici

I gig worker sono considerati lavoratori professionisti e il rapporto con l'organizzazione è determinato dal contratto che viene firmato dalle parti. Alcuni contratti di lavoro autonomo prevedono un'assicurazione medica o sanitaria a seconda del settore di appartenenza e queste condizioni sono determinate dalla concorrenza. Poiché il compenso viene pagato in modo consolidato, non ci saranno sottoelementi per i lavoratori gig. Possiamo avere una retribuzione a tempo o una retribuzione di risultato. Possiamo pensare a una retribuzione fissa iniziale e a una retribuzione variabile in base ai risultati. La retribuzione bonus per i gig worker/freelance non è generalmente applicabile, ma può essere presa in considerazione in base al risultato.

## (Online) team building

Poiché i gig worker operano senza alcuna autorità e contesto sociale e spesso da una posizione diversa rispetto al resto della forza lavoro, questo porta a una maggiore sensazione di insicurezza e disconnessione tra loro. Pertanto, per assicurarsi che ci sia un coordinamento fluido tra i membri del team a tempo pieno e i gig worker, le risorse umane dovrebbero concentrarsi, tra le altre cose, sulla costruzione di una solida cultura online.

Le aziende possono costruire una cultura online in vari modi. Ad esempio:

- Disporre di strumenti di collaborazione virtuale per lo scambio di idee, ma anche per discussioni informali,

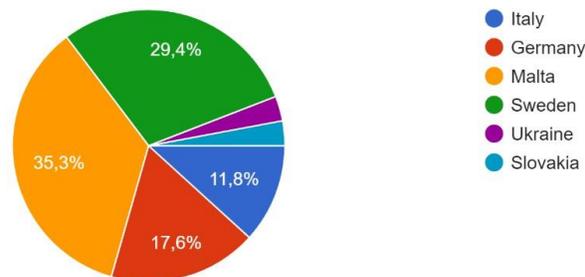
- Creare un equilibrio con le riunioni video e non affidarsi solo alle e-mail,

Spiegare la cultura aziendale ai lavoratori temporanei, in modo che si sentano parte del progetto, ecc.

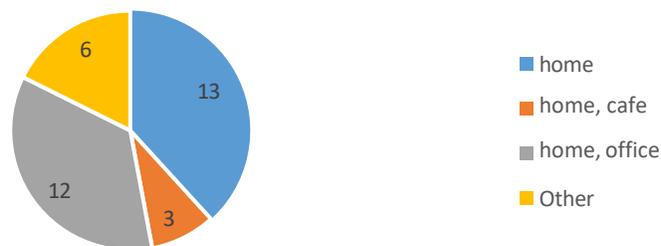
## Dati della ricerca dei partner

I partner hanno raccolto 34 interviste in diversi paesi

I am from  
34 risposte



### ANDATE SUL POSTO DI LAVORO O RIMANETE A CASA?



Solo la **metà di loro** può essere classificata come "gigger", ovvero cerca e riceve offerte tramite piattaforme specializzate. L'altra metà trova lavoro nei modi tradizionali (referral, networking, social media). Anche dal punto di vista del **profilo**, alcuni sono veri gigger, gli altri sono freelance che si fanno notare online e poi offrono servizi a livello locale, di persona.

Le informazioni offerte per il **processo di assunzione** sono quelle tipiche dei lavoratori autonomi e dei subappaltatori. In ogni caso, 2 di loro hanno dichiarato di essere registrati su una piattaforma. I clienti chiedono loro di eseguire alcuni test e poi viene fatta un'offerta. Il gigger deve accettare l'offerta. Se accetta, esegue i compiti, invia i risultati via e-mail e viene pagato. Di solito, dopo il contatto iniziale tramite la piattaforma, la comunicazione continua via e-mail o simili, per rendere le cose più veloci.

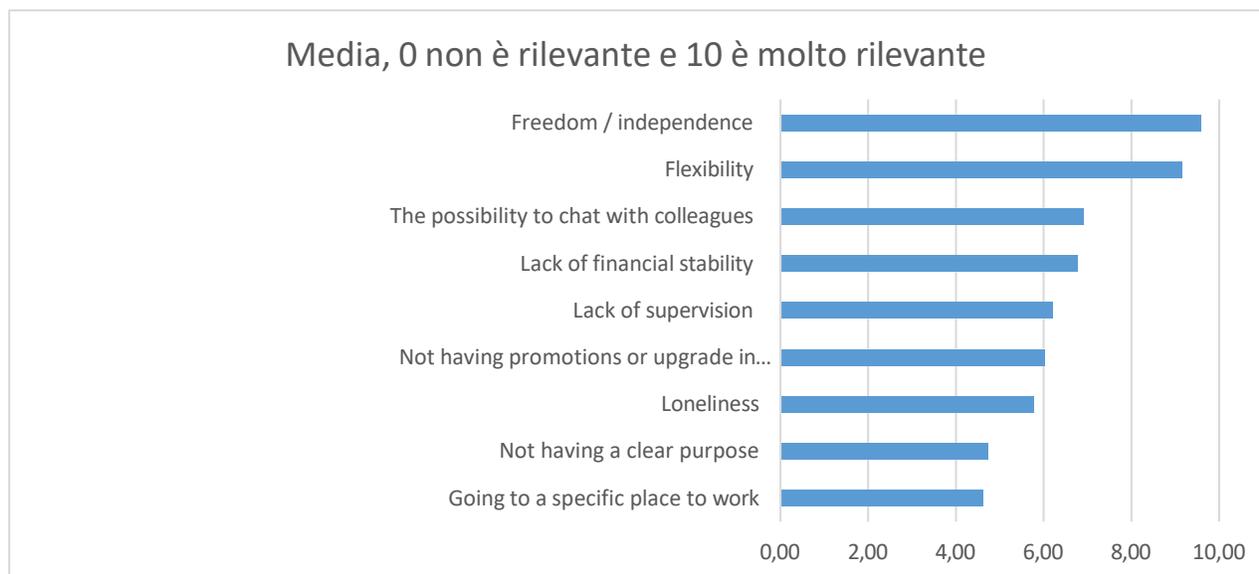


La maggior parte di loro ha stabilito delle regole. Stabiliscono gli orari di lavoro, programmano le pause e stabiliscono i confini tra il lavoro e la "loro vita". Alcuni chiedono il supporto di un soggetto esterno (un mentore, un esperto) e mappano il loro lavoro, creando liste di controllo e scrivendo i flussi di lavoro.

### *Elementi specifici*

Abbiamo chiesto ai gigger di esprimere la loro opinione su una serie di elementi, per capire il tipo di supporto che potremmo fornire nel nostro programma.

La flessibilità e l'indipendenza sono le caratteristiche più rilevanti del lavoro, mentre la carriera, la stabilità finanziaria o la mancanza di un posto di lavoro non preoccupano i gigger. Il senso di appartenenza e la frequentazione del posto di lavoro sono meno rilevanti di una promozione e di una carriera.

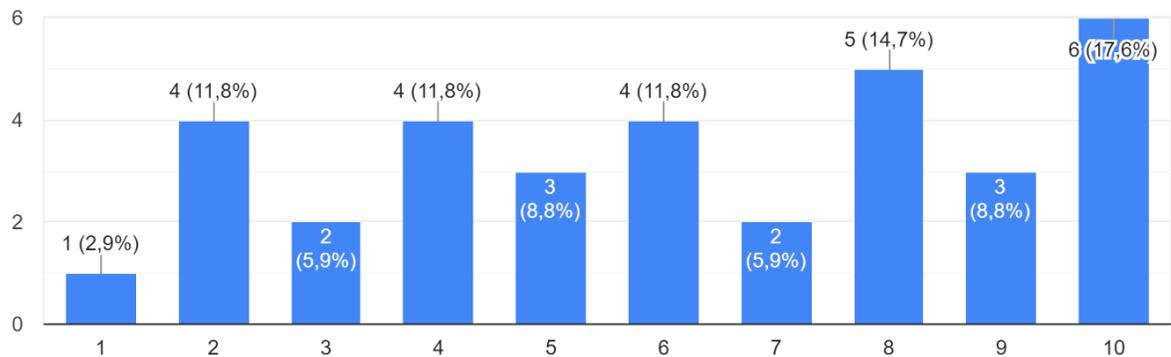


*Tutti i dati*

NOTA 1 -non rilevante- a 10 -molto rilevante-

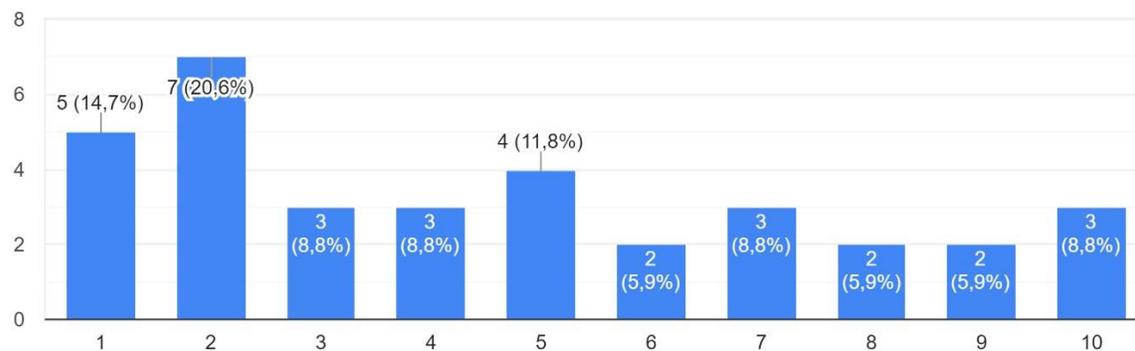
LACK OF GUIDANCE BY A SUPERVISOR

34 risposte



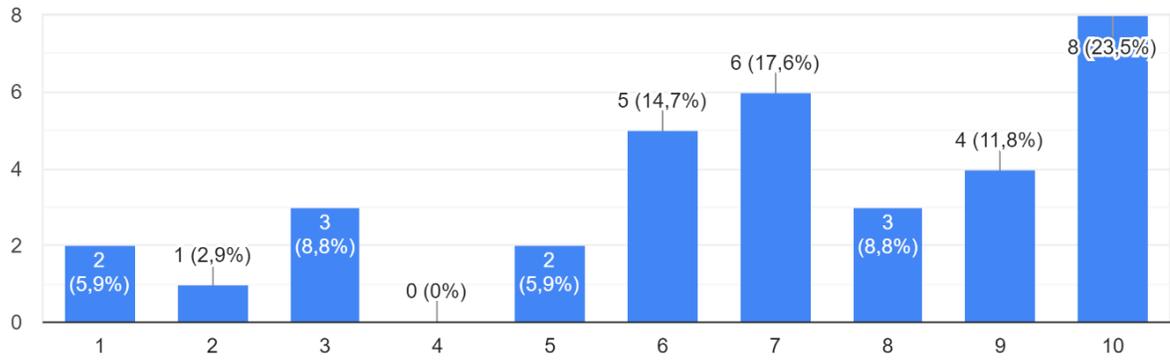
GOING TO A SPECIFIC PLACE TO WORK (OFFICE, OR A BUILDING DIFFERENT FROM HOME)

34 risposte



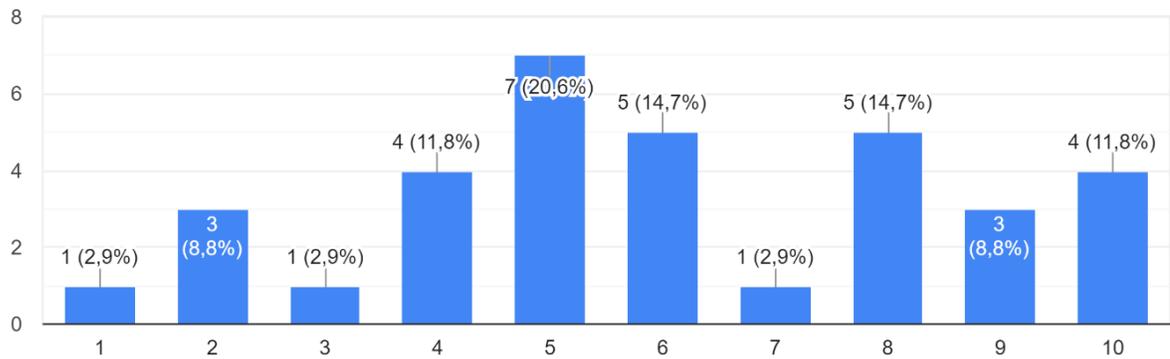
### THE POSSIBILITY TO CHAT WITH COLLEUES

34 risposte



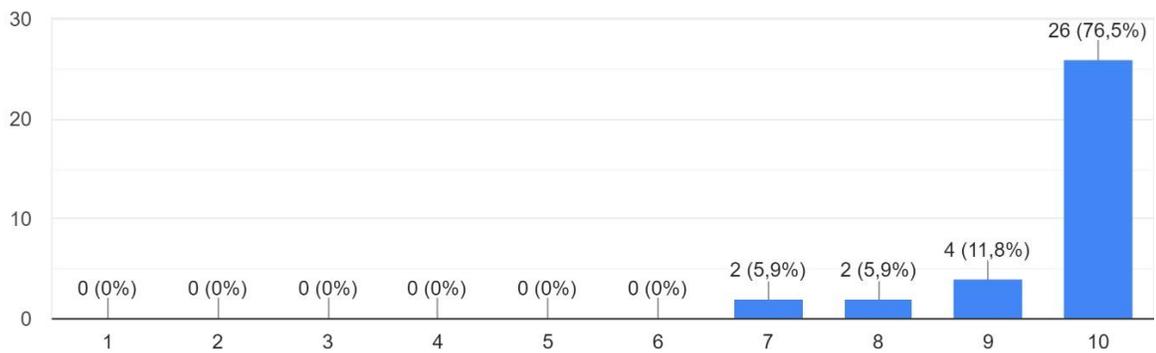
### NOT HAVING PROMOTIONS OR UPGRADE IN CARRER

34 risposte



### FREEDOM / INDIPENDENCE

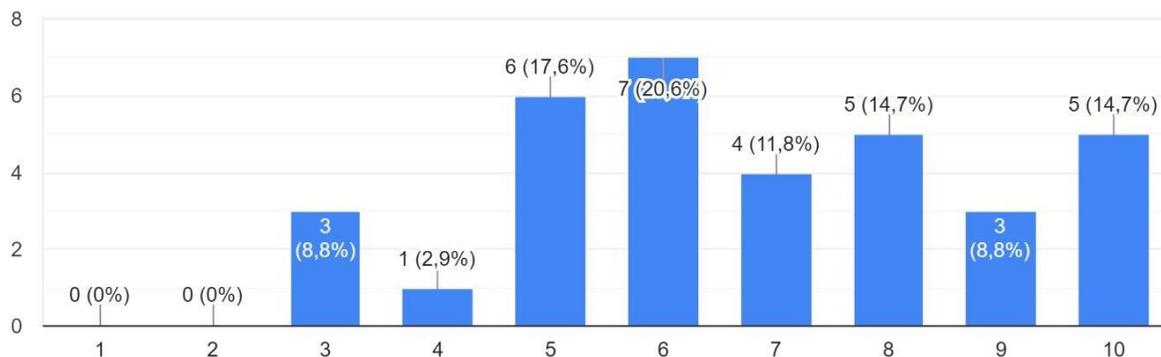
34 risposte





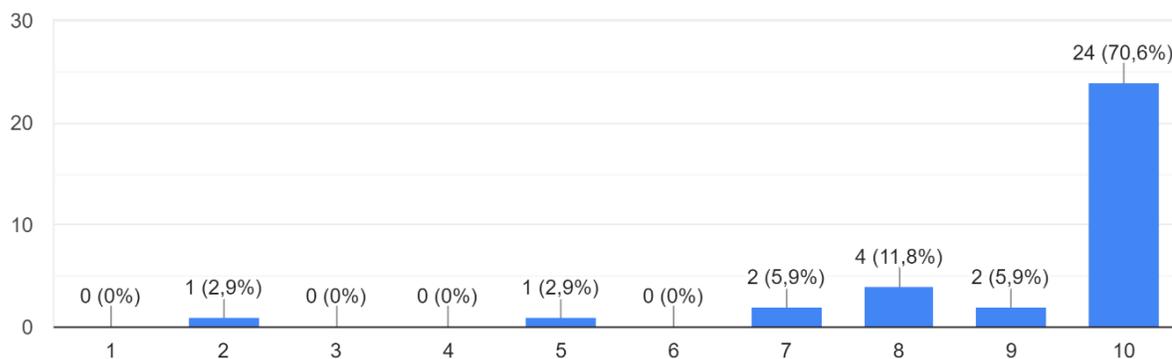
### LACK OF FINANCIAL STABILITY

34 risposte



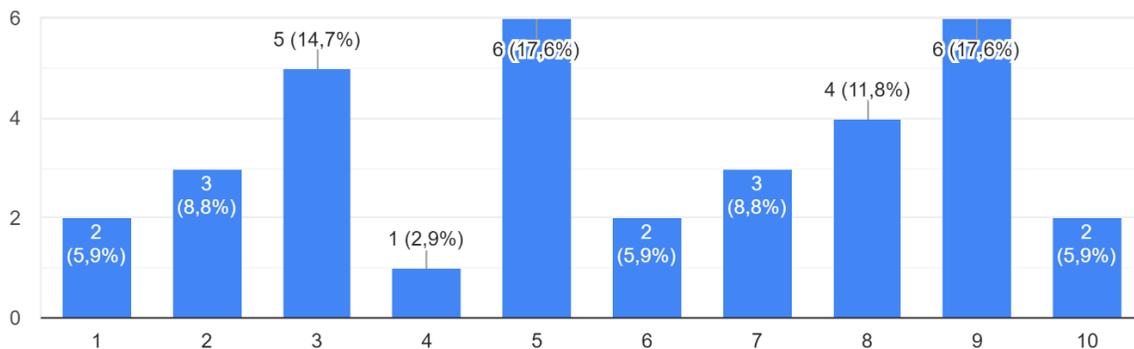
### FLEXIBILITY

34 risposte



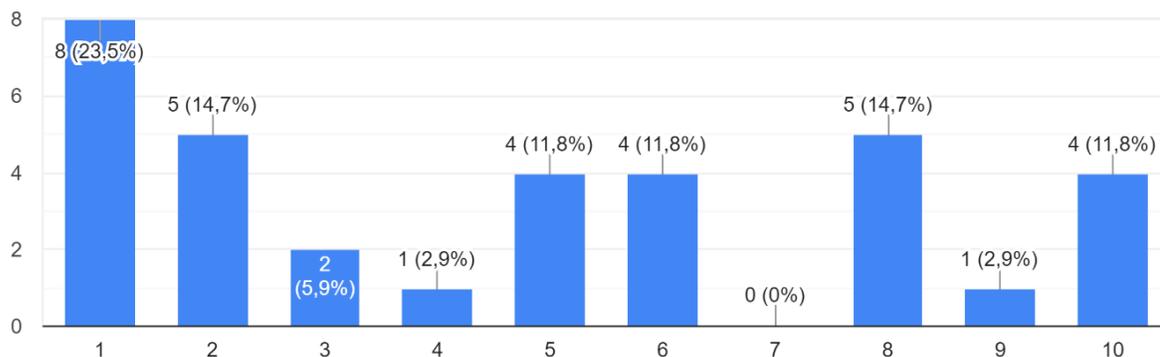
### LONELINESS

34 risposte



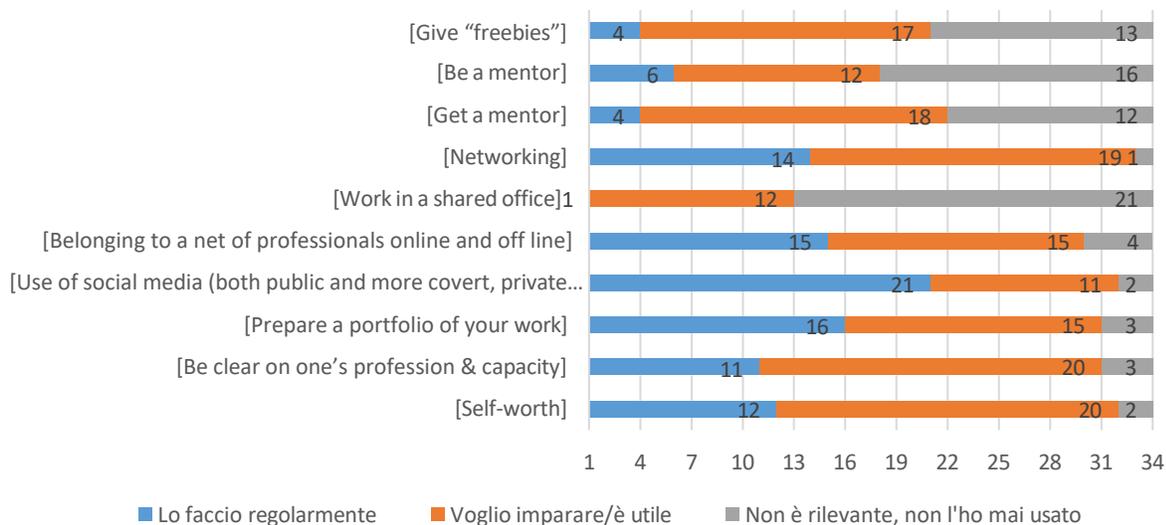
## NOT HAVING A CLEAR PURPOSE

34 risposte

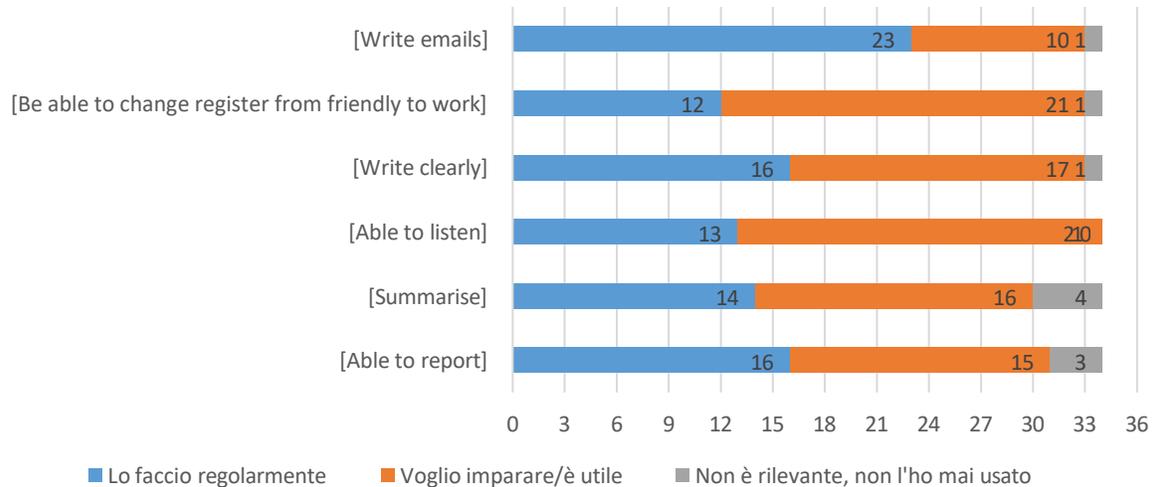


*Abbiamo chiesto informazioni su elementi specifici del loro lavoro*

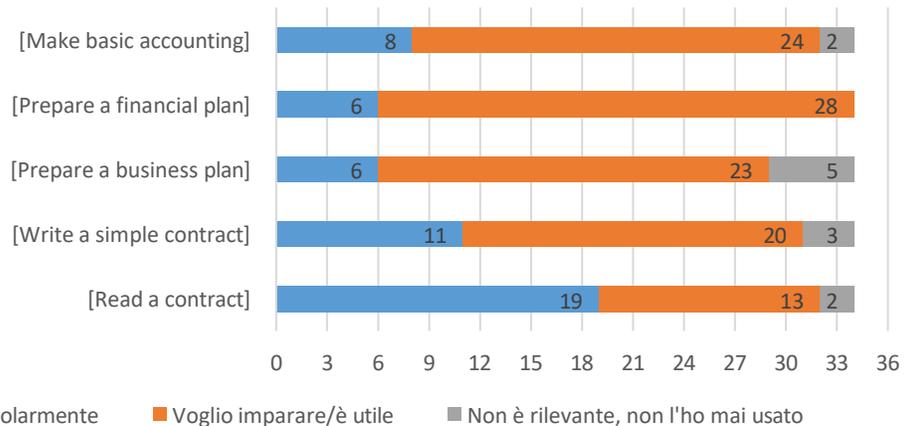
## VISIBILITÀ, CONNETTIVITÀ E AUTOPROMOZIONE



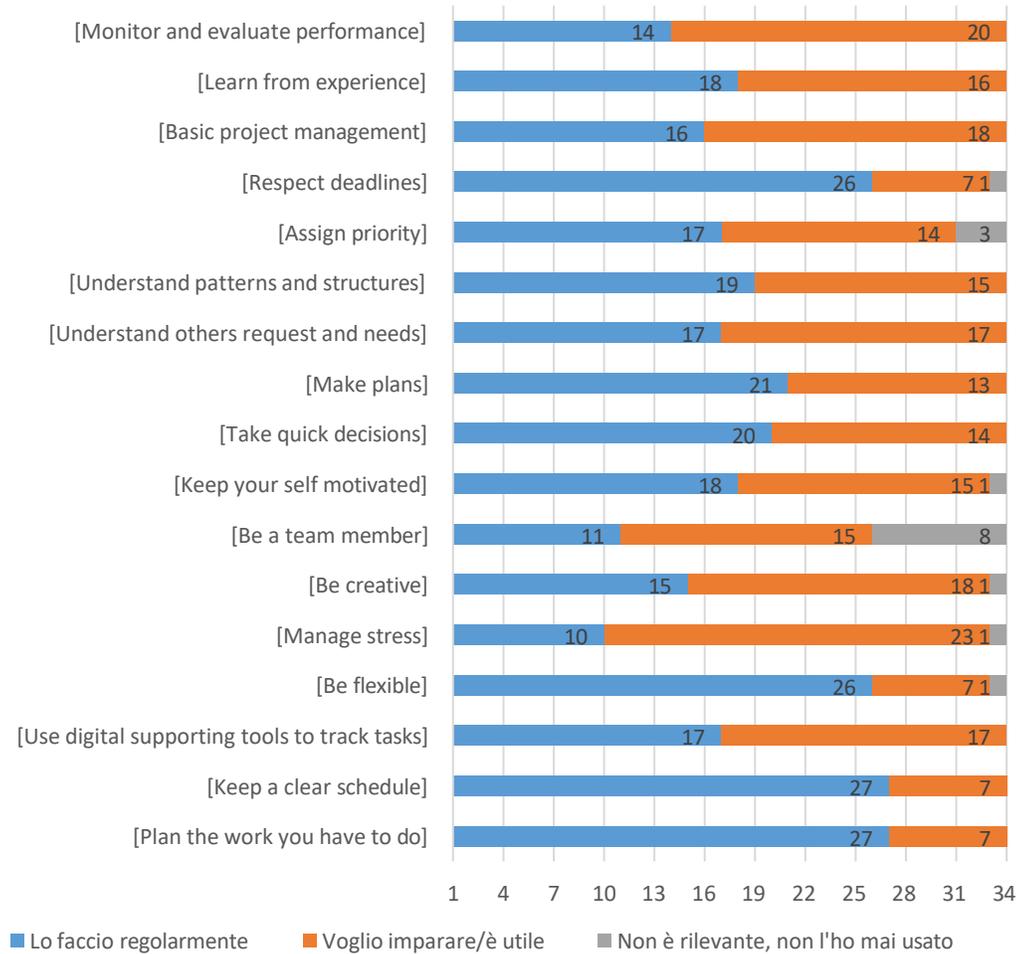
## COMUNICAZIONE, STRUMENTI E GALATEO



## Competenze finanziarie e amministrative



## GESTIONE E ORIENTAMENTO AGLI OBIETTIVI





# Conclusioni

La gig economy ha molti nomi e molte varianti, come "economia delle piattaforme" e "economia peer-to-peer", ed è stata oggetto di molte controversie nei media europei negli ultimi anni. A seconda del Paese coinvolto, diverse parti possono contestare lo status di lavoratore. In tutti i Paesi coinvolti, sia il "dipendente" interessato che le autorità fiscali possono chiedere una riclassificazione. Esaminando i diversi schemi giuridici, si nota che la maggior parte dei Paesi prevede solo la possibilità di uno status di lavoratore autonomo o di un contratto di lavoro per i lavoratori della gig economy. Per distinguere un dipendente da un lavoratore autonomo, abbiamo scoperto che l'esercizio dell'autorità del datore di lavoro nel rapporto è un criterio comune a tutti i Paesi, in alcuni più decisivo che in altri.

La posizione precaria del gig worker è stata anche la principale preoccupazione della Commissione Europea. Come risposta a questo problema, la Commissione europea ha presentato diverse proposte e raccomandazioni per garantire una protezione sociale minima a tutti i lavoratori, indipendentemente dal loro status nello Stato membro.

Anche a livello nazionale gli Stati membri si sono dati da fare. Nel nostro studio, forniamo una panoramica di come i lavoratori della gig economy vengono attualmente trattati in alcuni importanti Stati membri dell'Unione Europea.

## Griglia di competenze per le aree di conoscenza suggerite

Le seguenti aree di conoscenza e competenze sono state elaborate dai partner sulla base dei dati e delle informazioni raccolte.

### Competenze personali

#### FLESSIBILITÀ

Avere una conoscenza avanzata di:

- La realtà organizzativa
- L'ambiente esterno micro e macro
- Identificare i vantaggi dell'essere avventurosi e non convenzionali
- Identificare le politiche e le pratiche interne ed esterne per migliorare la flessibilità.

Possedere una gamma avanzata di abilità cognitive e pratiche per:

- Essere consapevoli che in ogni situazione ci sono opzioni e alternative disponibili.
- Essere in grado di adattarsi alle particolarità di ogni situazione.
- Fiducia in se stessi e nella capacità di modificare le decisioni e le azioni.

- Rivedere le decisioni se il percorso prestabilito si rivela sbagliato o difficile.
- Riconoscere le opportunità e coglierle se offrono un vantaggio.
- Trovare soluzioni alternative o creative a problemi standard.

#### AFFRONTARE L'INCERTEZZA

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avere una conoscenza specialistica, fattuale e teorica completa degli strumenti e dei metodi da utilizzare per:</li> <li>• identificare, comprendere, descrivere e classificare situazioni con incertezza</li> <li>• Tecniche che misurano l'impatto dell'incertezza.</li> <li>• Approcci per descrivere i rischi legati al compito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possedere una gamma completa di competenze cognitive e pratiche per:</li> <li>• Identificare le situazioni di incertezza.</li> <li>• Identificare e comprendere i metodi per prendere decisioni in situazioni di incertezza.</li> <li>• Formulare e descrivere qual è l'area principale in cui si trova l'incertezza (in varie situazioni).</li> <li>• Comunicare i problemi di incertezza ai dirigenti/supervisor.</li> <li>• Essere flessibili e reagire rapidamente in situazioni di incertezza.</li> <li>• Prendere una decisione in situazioni con informazioni incomplete</li> <li>• Utilizzare il pensiero analitico per creare possibili scenari.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funzionamento in situazioni sconosciute in cui le conseguenze sono imprevedibili.</li> <li>• Gestione tempestiva e flessibile di situazioni in rapido movimento</li> <li>• Calcolo e gestione del rischio</li> </ul>
---	---	---

## GESTIONE DEL TEMPO

<p>Avere una conoscenza specialistica, fattuale e teorica completa di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• I principi di base dell'autogestione</li> <li>• L'autogestione nel contesto dell'imprenditorialità</li> <li>• Tecniche di assertività per affrontare le critiche in contesti comunicativi personali e professionali.</li> <li>• Agire in modo professionale/etico</li> <li>• Strumenti per l'auto-riflessione</li> <li>• I fattori che portano al burn-out e le tecniche per affrontare lo stress</li> </ul>	<p>Possedere una gamma completa di competenze cognitive e pratiche per:</p> <p>Persistenza</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuare e fissare con attenzione gli obiettivi da raggiungere</li> <li>• Acquisire fiducia nelle proprie capacità</li> <li>• Analizzare i fallimenti e non arrendersi facilmente</li> <li>• Essere pronti a imparare cose nuove</li> <li>• Promuovere il coraggio e la fiducia di provare cose nuove.</li> <li>• Sviluppare una mentalità di crescita e mantenere un atteggiamento mentale positivo, indipendentemente dalla situazione.</li> <li>• Sfidare gli atteggiamenti negativi degli altri</li> <li>• Anticipare gli ostacoli e le battute d'arresto e prepararsi ad affrontarli.</li> <li>• Sviluppare disciplina e buone abitudini</li> </ul> <p>Affrontare le critiche</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificare le principali forme di critica</li> <li>• Accettare il feedback costruttivo</li> <li>• Controllare in modo appropriato le proprie emozioni e i propri sentimenti</li> <li>• Utilizzare tecniche di assertività per affrontare le critiche in contesti</li> </ul>	<p>Autogestione</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilire obiettivi, priorità e standard realistici</li> <li>• Monitorare, valutare e adattare le proprie prestazioni</li> <li>• Chiarire i valori personali</li> <li>• Valutare il proprio potenziale occupazionale</li> <li>• Assumersi la responsabilità di agire in modo professionale ed etico.</li> <li>• Affrontare le critiche in modo costruttivo</li> </ul> <p>Gestione del tempo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilire priorità e obiettivi chiari a breve, medio e lungo termine sia sul lavoro che nella vita personale e sociale.</li> <li>• Distribuire il tempo in modo saggio secondo le priorità, tenendo conto degli obiettivi a breve, medio e lungo termine e delle aree della vita personale e professionale a cui si dedica più tempo.</li> <li>• Pianificazione, sviluppo e verifica di ogni fase del piano e del suo avanzamento.</li> <li>• Prepararsi adeguatamente affinché il piano collettivo venga utilizzato in modo corretto.</li> </ul>
--	--	--

	<p>comunicativi personali e professionali.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Formulare risposte assertive alle critiche e rispondere alle critiche in modo efficace.</li> <li>● Imparare dai propri errori, analizzare le critiche per migliorare in futuro</li> <li>● Richiedere un feedback sulle proprie prestazioni da parte di persone che possono fornire idee e trovare nuovi modi per migliorare.</li> </ul> <p>Agire con integrità e onestà</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Agire come persona degna di fiducia, leale, sincera e affidabile.</li> <li>● Ammettere gli errori e cercare soluzioni, senza dare la colpa agli altri.</li> <li>● Comprendere l'importanza della riservatezza</li> <li>● Agire con fiducia in se stessi e sensibilità verso la diversità culturale.</li> <li>● Rendere conto delle proprie azioni, assumendosene la responsabilità e divulgando i risultati in modo trasparente.</li> </ul> <p>Auto-riflessione</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Analizzare criticamente se stessi e trovare alternative per superare gli errori individuati da sé o dagli altri.</li> <li>● Riflettere in modo mirato sul proprio apprendimento e sui propri progressi</li> <li>● Esaminare i propri pensieri e sentimenti interni, i valori e le convinzioni e riflettere sul loro significato.</li> <li>● Comprendere i propri bisogni, le proprie motivazioni e le proprie emozioni.</li> <li>● Valutare il proprio apprendimento e le proprie competenze e formulare un piano di sviluppo personale.</li> <li>● Identificare le sfide e i problemi di sviluppo</li> </ul> <p>Essere critici e autocritici</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mostrare consapevolezza dei tipi di strategie di coping difensivo che si utilizzano.</li> <li>● Comprendere le proprie convinzioni/valori e la propria visione del mondo.</li> </ul> <p>Tolleranza verso la frustrazione</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Analizzare situazioni frustranti in cui si tende a perdere il controllo o a reagire in modo eccessivo.</li> </ul>	<p>Adattabilità:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestire situazioni psicologiche critiche in modo fluido ed efficace.</li> <li>● Prestazioni di alto livello sotto la pressione del tempo, dei disaccordi, delle difficoltà, ecc.</li> <li>● Raggiungere efficacemente gli obiettivi sotto la pressione di tempo, disaccordo, opposizione e avversità.</li> <li>● Affrontare sfide difficili in situazioni nuove e mutevoli senza perdere l'efficacia.</li> <li>● Flessibilità intellettuale (essere disposti a vedere che ci può essere più di un modo per risolvere un problema).</li> <li>● Flessibilità nel lavoro di gruppo (capacità di assumere nuovi ruoli).</li> </ul>
--	--	--



	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fare scelte attive invece di limitarsi a reagire</li> <li>● Coltivare un atteggiamento di gratitudine</li> <li>● Comportarsi in modo amichevole e trattare le persone con rispetto</li> <li>● Identificare e creare modi alternativi per raggiungere gli obiettivi</li> </ul> <p>Capacità di affrontare lo stress</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Analizzare le situazioni di stress e come affrontarle efficacemente.</li> <li>● Gestire eventi stressanti</li> <li>● Identificare e analizzare le cause e sintomi di tensione o ansia in sé e negli altri</li> <li>● Applicare un'ampia gamma di tecniche di prevenzione dello stress e di rilassamento.</li> <li>● Sviluppare strategie di gestione dello stress</li> <li>● Capacità di cercare e fornire consigli e consulenza per sostenere i colleghi sul posto di lavoro.</li> </ul>	
--	---	--

## Comunicazione, strumenti e galateo

<b>COMUNICAZIONE, STRUMENTI E GALATEO</b>		
<p>Avere una conoscenza specialistica, fattuale e teorica completa di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● I principi della comunicazione e dell'interazione efficace.</li> <li>● Gli approcci, i metodi e le procedure specifiche all'interno dell'azienda per comunicare nuove idee.</li> <li>● Metodi, strategie e procedure specifiche per seguire e mantenere la rete.</li> <li>● L'organigramma e il funzionamento complessivo dell'azienda per identificare i destinatari del messaggio.</li> <li>● La corrispondenza tra la vostra innovazione e la missione, la visione e i valori dell'azienda.</li> </ul>	<p>Possedere una gamma completa di competenze cognitive e pratiche per:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Trasmettere il vostro messaggio per ottenere una risposta assertiva.</li> <li>● Produrre un messaggio di innovazione chiaro, conciso, autentico e personale per i vostri interlocutori.</li> <li>● Dimostrare capacità di ascolto attivo che porti a un valido scambio di opinioni.</li> <li>● Analizzate il vostro pubblico o i vostri interlocutori per capire come entrare in contatto con i loro valori e punti di vista.</li> <li>● Identificare le interruzioni potenziali o attuali della comunicazione.</li> <li>● Dimostrare la capacità di superare i problemi e le barriere della comunicazione.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Monitorare il processo di comunicazione comprendendo se stessi come trasmettitori di un messaggio, di come l'innovazione dovrebbe essere codificata e di come i destinatari comprenderanno questo messaggio.</li> <li>● Assicurarsi che il codice del messaggio, il registro linguistico e lo stile siano condivisi tra chi trasmette e chi riceve.</li> <li>● Assicurarsi che la comunicazione sia stabilita in entrambe le direzioni, sia semplice, incentrata sui dettagli e sensibile ai tempi.</li> </ul>

## RETI



<p>Avere una conoscenza specialistica, fattuale e teorica completa di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● I principi della comunicazione e dell'interazione efficace.</li> <li>● Gli approcci, i metodi e le procedure specifiche all'interno dell'azienda per comunicare nuove idee.</li> <li>● Metodi, strategie e procedure specifiche per seguire e mantenere la rete.</li> <li>● L'organigramma e il funzionamento complessivo dell'azienda per identificare i destinatari del messaggio.</li> <li>● La corrispondenza tra la vostra innovazione e la missione, la visione e i valori dell'azienda.</li> </ul>	<p>Possedere una gamma completa di competenze cognitive e pratiche per:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sostenete il vostro messaggio di innovazione per convincere il pubblico del suo valore aggiunto.</li> <li>● Illustrare attraverso la preparazione, l'utilità e i benefici la corrispondenza tra la vostra innovazione e le aspettative del pubblico.</li> <li>● Modificate la vostra proposta di vendita mostrando interesse, contrattando, evitando di insistere o di imporre i vostri pensieri.</li> <li>● Trasmettete il vostro messaggio con un linguaggio del corpo sicuro di sé e positivo.</li> <li>● Assicuratevi di seguire il vostro'immagine dell'azienda e generare una prima forte impressione. <ul style="list-style-type: none"> <li>● Dimostrare capacità di ascolto attivo.</li> <li>● Diventare un punto di riferimento per la creazione di reti all'interno e all'esterno dell'azienda.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Creare una rete professionale per scambiare informazioni e sviluppare contatti.</li> <li>● Monitorare la rete e il follow-up per massimizzare la portata della vostra innovazione.</li> <li>● Assicurarsi che la comunicazione sia stabilita in entrambe le direzioni, sia semplice, incentrata sui dettagli e sensibile ai tempi.</li> <li>● Garantire l'inclusione nella rete degli altri stakeholder</li> </ul>
---	--	---

## GESTIONE E ORIENTAMENTO AGLI OBIETTIVI

<p>Avere una conoscenza specialistica, fattuale e teorica completa di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● avere una conoscenza consolidata della struttura organizzativa in cui il dipendente opera</li> <li>● Conoscere i diversi metodi di monitoraggio dei progressi</li> <li>● avere una buona conoscenza dell'ambiente in cui opera l'intrapreneur (organizzazione)</li> <li>● Identificare la natura delle situazioni di conflitto di squadra (ad esempio, personale, di compito, operativo).</li> <li>● Raccogliere informazioni su <ul style="list-style-type: none"> <li>● diversi ambiti legati al proprio progetto</li> </ul> </li> <li>● Descrivere i principi di un lavoro di squadra efficace e il suo impatto sul proprio ruolo.</li> <li>● Saper definire obiettivi e priorità</li> <li>● Saper identificare i rischi e le incertezze</li> </ul>	<p>Riconoscere e risolvere i problemi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacità di collegare conoscenze provenienti da diversi settori per raggiungere gli obiettivi del progetto.</li> <li>● Misurare e garantire l'avanzamento del progetto</li> <li>● Misurare e garantire la qualità dei risultati</li> <li>● Eseguire la gestione dei compiti</li> <li>● Possibilità di definire gruppi target</li> <li>● Essere in grado di definire obiettivi e priorità</li> <li>● Capacità di determinare l'appropriato misure per raggiungere gli obiettivi del progetto e il coordinamento di queste misure</li> <li>● Creare e garantire la gestione dei tempi del progetto</li> <li>● Monitoraggio dei progressi</li> <li>● Flessibilità nell'adattarsi alle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Applicare processi e metodi per raggiungere con successo gli obiettivi di un progetto entro i tempi stabiliti.</li> <li>● Riflettere sui risultati del progetto e decidere i miglioramenti da apportare.</li> <li>● Assicurarsi che la gestione del tempo del progetto sia appropriata e che tutte le scadenze siano rispettate.</li> <li>● Definire priorità e piani d'azione</li> </ul>
--	--	--



<ul style="list-style-type: none"><li>● Identificare i possibili partner che possono contribuire al raggiungimento dell'obiettivo del progetto.</li><li>● Identificare diversi metodi e strumenti per una pianificazione di successo</li></ul>	<p>modifiche dei piani di progetto</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● fissare obiettivi SMART</li><li>● Praticare la proattività</li><li>● Sviluppare piani sostenibili</li><li>● Definizione delle priorità delle misure necessarie per raggiungere gli obiettivi del progetto</li><li>● Capacità di monitorare le attività al fine di riprogrammare/riprogrammare quando necessario</li><li>● Utilizzare il pensiero analitico per creare possibili scenari.</li></ul>	
--	---	--

## COMPETENZE FINANZIARIE

<ul style="list-style-type: none"><li>● Comprendere che il risparmio aiuta a raggiungere vari obiettivi nella vita.</li><li>● Capire che i risparmi possono essere investiti per ottenere un reddito aggiuntivo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Essere in grado di scegliere un prodotto finanziario in cui investire in base agli obiettivi di risparmio a breve e lungo termine. - Essere in grado di diversificare gli investimenti in base ai rischi e agli obiettivi di risparmio a breve e lungo termine.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Essere propensi a risparmiare regolarmente investendo in servizi finanziari formali.</li><li>● Risparmiare regolarmente in base agli obiettivi di risparmio definiti in anticipo</li><li>● Investire i risparmi utilizzando servizi finanziari formali.</li></ul>
--	---	---

## Struttura suggerita per la formazione

### VISIBILITÀ, CONNETTIVITÀ E AUTOPROMOZIONE

- Uso dei social media (sia canali pubblici che canali privati più nascosti)
- Networking, appartenenza a una rete di professionisti online e offline,
- Fare rete, trovare un mentore,
- Pratica / esercizi - Suggerimenti - Preparare un portfolio del proprio lavoro, essere un mentore

### GESTIONE E ORIENTAMENTO AGLI OBIETTIVI

- Pianificare il lavoro da svolgere, utilizzare strumenti di supporto digitali per tenere traccia delle attività, mantenere un programma chiaro, assegnare priorità, rispettare le scadenze.
- Comprendere le richieste e le esigenze degli altri
- Comprensione di schemi e strutture, creazione di piani, gestione di base dei progetti,
- Monitoraggio e valutazione delle prestazioni
- Pratica / esercizi - Suggerito: riprogrammare la settimana lavorativa in modo più efficiente

### COMPETENZE PERSONALI

- Autostima, chiarezza sulla propria professione e sulle proprie capacità
- Valutare il talento/se stesso per (migliori) opportunità
- Auto-motivazione



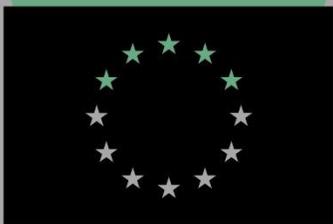
- Flessibilità
- Affrontare l'incertezza
- imparare a imparare, imparare dall'esperienza
- Pratica / esercizi

#### COMUNICAZIONE, STRUMENTI E GALATEO

- In grado di riferire, scrivere in modo chiaro, scrivere e-mail, riassumere.
- Capacità di ascolto. Ascolto attivo.
- Essere in grado di cambiare registro da amichevole a lavorativo
- Negoziati
- Pratica / esercizi

#### COMPETENZE FINANZIARIE/AMMINISTRATIVE

- Informazioni sui contratti e sui requisiti legali,
- Leggere un contratto
- Scrivere un contratto semplice
- Preparare un piano finanziario
- Eseguire la contabilità di base
- Pagamento e gestione delle entrate (risparmio, .....).
- Pratica / esercizi



**Co-funded by  
the European Union**



The European Commission's support of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information therein