



Foro Buonaparte 20 – 20121 – Milano - +39 02 76281577 – +39 02 91630885

E mail segreteria@longobarelli.com



DELIVERY

..... ONE STEP FORWARD

REALTA' – PROSPETTIVE - OPPORTUNITA'

Giovedì 23 Aprile 2020 – ore 16.00

DELIVERY ONE STEP FORWARD: REALTA' – PROSPETTIVE – OPPORTUNITA'

- 1) La Delivery: passaggio da modalità marginale o secondaria a modalità essenziale di esercizio dell'attività di impresa
- 2) Presentazione e Intervento dell'Assessore Marco Lombardo: analisi dell'esperienza istituzionale sul tema «Delivery»
- 3) Esame delle attività di «Delivery»: insourcing e outsourcing alla luce della normativa attuale e dei vincoli dettati dalla normativa «Covid-19» sul distanziamento sociale e sull'uso dei DPI
- 4) Proposte organizzative per l'applicazione di un nuovo modo di fare delivery (modalità operative e procedure).

1) Delivery: da modalità marginale o secondaria a modalità essenziale di esercizio dell'attività di impresa

Omero sosteneva che la stretta connessione che esiste tra passato e futuro pone, a noi nel presente, l'esigenza di guardarci nello stesso momento avanti ed indietro.

Così facendo, scopriremo che il delivery è un concetto non proprio così nuovo ed innovativo come sembra, infatti, in pochi flash possiamo ripercorrere la sua lunga storia, per scoprire che:

I dabbawala in India

A livello mondiale i dabbawala possono essere considerati la prima azienda di consegne a domicilio. Nata nel 1890 in India, più precisamente nella città di Mumbai, la parola “dabbawala” in hindi tradotto significa letteralmente “colui che porta una scatola“. La traduzione che più si avvicina al significato del termine è “persona che consegna il pranzo al sacco”. Più di 200.000 lunch box vengono gestiti ogni giorno da circa 5000 dabbawala, il tutto con un costo minimo e una puntualità quasi perfetta. Secondo uno studio dell'Università di Harvard, c'è un solo errore ogni 6.000.000 di spedizioni: questo permette di realizzare un'unica consegna errata al mese

Il take-away negli Stati Uniti

Nella storia americana, le opzioni di consegna sono state ampie e deliziose. Durante il 1700, gli hotel coloniali delle grandi città pubblicizzavano che “alle famiglie possono essere forniti ogni giorno piatti di qualsiasi tipo, cucinati il giorno stesso, inviando i propri servitori per la consegna”. Dopo la Guerra Civile si sono diffusi i pranzi preparati dai ristoranti e impacchettati in scatole da portar via. I pranzi da asporto divennero più tardi una parte inevitabile della vita per le classi lavoratrici urbane di tutte le razze all'inizio del 1900. Con l'industrializzazione le persone iniziarono a lavorare più lontano da casa, pur desiderando ancora qualcosa di caldo e delizioso da mangiare durante la giornata lavorativa.

Negli Stati Uniti il primo servizio strutturato di ordinazione di cibo online, World Wide Waiter, oggi noto come Waiter.com, è stato fondato nel 1995. Il sito originariamente operava solo nel nord della California, per poi espandendosi successivamente in altre città degli Stati Uniti. Durante il boom delle dotcom è nata anche la startup Seamless, la quale forniva alle aziende un sistema basato sul web per ordinare cibo da ristoranti. A partire dal 2005, Seamless è stata resa disponibile per i singoli utenti e attualmente collabora con oltre 12.000 ristoranti, serve più di 4.000 aziende e conta circa 2.000.000 di membri tra Stati Uniti e Regno Unito. GrubHub è un'alt pioniera di questo settore: è stata fondata nel 2004 da due avvocati alla ricerca di una alternativa ai menu cartacei.

- **Italia: da Postal Market alle piattaforme online**

- Cataloghi, direct selling e porta a porta

- In Italia, il servizio delle consegne a domicilio si è sviluppato grazie all'impulso delle prime attività che effettuavano vendite per corrispondenza tramite cataloghi come la milanese Postal Market, fondata nel 1958. Questo servizio, mai visto prima nella nostra penisola, acquisì in breve tempo ampie fette di mercato, assumendo allo stesso tempo un ruolo determinante nel dettare mode e trend

- Nel settore dei surgelati furono due aziende tedesche a imporsi: Bofrost ed Eismann. Nate nel secondo dopoguerra, le due società iniziarono ad operare nel mercato italiano a partire dalla metà degli anni '80.

- **I grocery online**

- Facendo un salto di qualche anno, nell'era digitale il settore del grocery ha iniziato ad utilizzare il commercio elettronico come nuovo canale distributivo. Il termine grocery, traducibile in “drogheria”, oggi viene utilizzato anche per indicare i supermercati, di solito di gIn Italia il pioniere nell'e-grocery è stato il sito Volendo.com, di proprietà del gruppo Lombardini e legato a diverse insegne di supermercati. L'attività nacque nel 2000 a Monza, con l'obiettivo di offrire un servizio di spesa a domicilio per la zona di Milano e provincia. Inizialmente la strategia adottata non riuscì a riscuotere successo, per via di un errore nella scelta del target a cui rivolgersi: la società pensò di riferirsi alle casalinghe, in un periodo in cui gli acquisti online nel nostro Paese erano poco diffusi e c'era molta diffidenza verso le nuove tecnologie. Più tardi venne migliorata la grafica del sito web e fu cambiato il target di riferimento: gli utenti ideali erano uomini e donne di età compresa tra i 25 e i 45 anni, benestanti, spesso single e lavoratori, che consideravano fare la spesa al supermercato un'inutile perdita di tempo

- Nel 2004 Esselunga è stata tra le prime catene della grande distribuzione commerciale italiana a permettere di ordinare la spesa via Internet; a Marzo 2017 ha aperto il primo punto vendita Clicca&Vai a Varedo.

- **Ma oggi?** Oggi dopo le vicende legate al Covid19 le cose sono cambiate e per il futuro devono cambiare, il servizio di delivery non può più essere un'opzione marginale, bensì uno dei piani di sviluppo di tutte le realtà commerciali, forse proprio quell'opzione che potrebbe permettere di vivere la transizione tra vecchie e nuove “regole” comportamentali in modo proattivo e positivo
- Fondamentale in questo percorso è la collaborazione con le istituzioni.
- Per questo motivo abbiamo il piacere di ospitare tra noi l'assessore Marco Lombardo del Comune di Bologna con deleghe in materia di Attività produttive, Accessibilità, Relazioni europee ed internazionali, Cooperazione internazionale, ONG, Lavoro, Politiche per il Terzo Settore, Progetto “Insieme per il lavoro”, Sportello lavoro, Politiche per l'immigrazione.

2) L'Esperienza del Comune di Bologna

Qualificata, dunque, la Delivery come modalità in continua crescita per il privato di procacciarsi prodotti, si è posta l'esigenza di individuare forme di tutela ed organizzazione del lavoro del personale addetto allo svolgimento di detta attività.

E' apparso sin da subito, stante anche il quotidiano incremento di persone impiegate per l'esecuzione di detto servizio, rilevante il ruolo delle Istituzioni nell'agevolare le parti (ossia impresa e lavoratore) ad individuare forme di collaborazione sostenibili ed in linea con tutti gli interessi in gioco.

Sarebbe, forse meglio dire che l'intervento delle Istituzioni, allorchè vi sia stato, aveva la finalità di «prevenire» l'insorgere di tensioni tra le parti, proprio in ragione della difficoltà culturale di regolamentare una tipologia di attività di fatto nuova per il nostro ordinamento.

Questo è stato lo spirito che ha mosso, per prima, l'Amministrazione Comunale di Bologna, allorchè l'Assessore Marco Lombardo, con delega al Lavoro ed alle Attività Produttive, in esito al confronto tra tutte le parti coinvolte in questo processo (lavoratori, datori di lavoro, associazioni sindacali e istituzioni) ha predisposto la Carta dei Diritti del Lavoro Digitale del Contesto Urbano, che si pone l'obiettivo di individuare i caratteri basilari di tale forma di lavoro, senza la presunzione di volerne dare una qualificazione giuridica.

Copia del documento in questione è allegata alla presente presentazione

3) Le Modalità di esercizio della Delivery – Approfondimento normativo

- L'attuale contesto ci propone le seguenti modalità di organizzazione del lavoro di Delivery:
- A) Servizio svolto da un qualsiasi collaboratore dell'imprenditore che, dunque, oltre al suo lavoro si occupa occasionalmente della consegna di prodotti a domicilio al cliente finale.

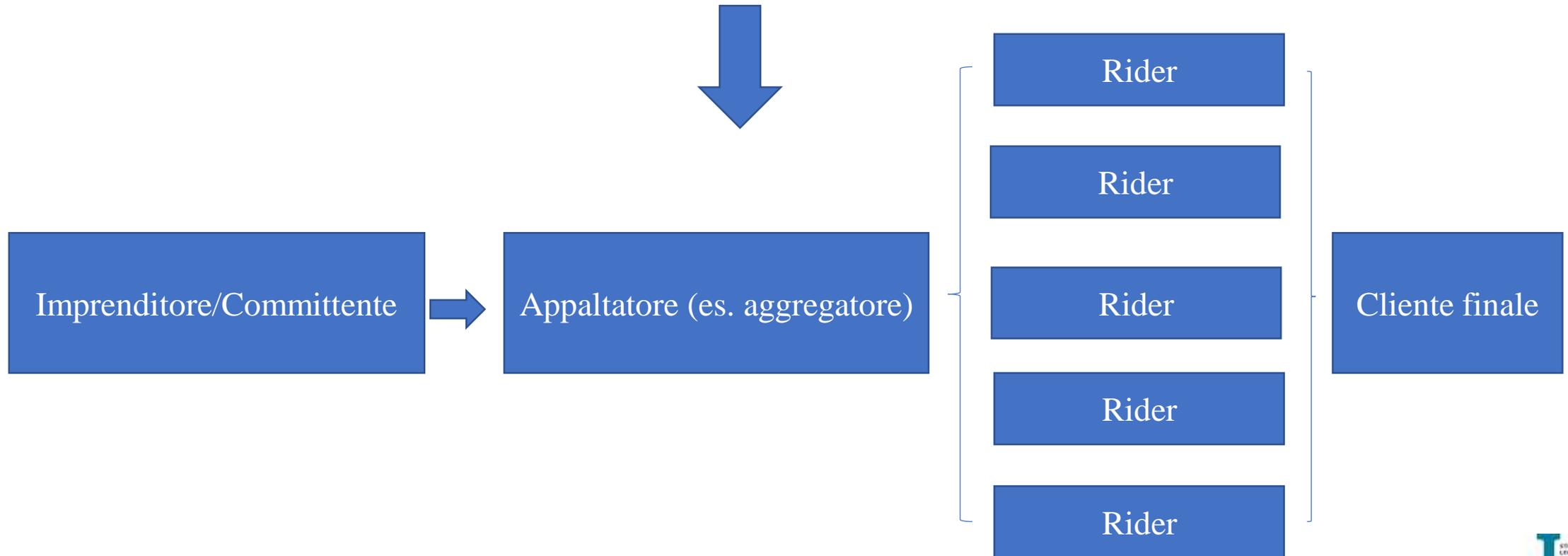
In tal caso la Delivery assume un ruolo marginale, di completamento del servizio principale che – invece – è svolto in store. Ne consegue che un soggetto – già legato da un rapporto di lavoro subordinato con il ristoratore – svolgerà occasionalmente la consegna a domicilio.

- B) Servizio svolto da personale specificamente inserito nell'organizzazione aziendale con mansione e funzione di consegna

In tal caso, l'imprenditore si organizza con personale proprio, fruendo delle ipotesi previste dalle vigenti leggi sul lavoro (lavoro subordinato, tempo indeterminato o determinato, lavoro a chiamata, co.co.co...). L'imprenditore prevede, dunque, di svolgere in modo strutturato ed integrato l'attività di consegna, rispetto all'attività in store.

- C) Servizio svolto – mediante stipulazione di un contratto di appalto – da soggetti terzi (caso degli «aggregatori»)

In tal caso il rapporto tra Imprenditore e lavoratore non è diretto, ma risente delle norme sull'appalto, ossia dello strumento contrattuale mediante il quale il primo affida ad un soggetto terzo l'esecuzione di un servizio che, dunque, verrà di fatto svolto dal secondo, quindi dal lavoratore



- Assume dunque particolare rilievo la modalità di inquadramento del lavoratore da parte dell'appaltatore.
- Ed infatti, come noto, il D. Lgs. 276/03 prevede – pur a prescindere dall'ipotesi di appalto irregolare – la solidarietà tra committente ed appaltatore per i crediti di natura retributive e contributiva attinenti il rapporto di lavoro.
- Allo stesso modo, dovrà essere ben definito il rapporto tra le parti, onde poter raccordare le esigenze legate all'organizzazione di lavoro dell'imprenditore (es. pulizia e igiene del lavoro, corretta modalità di erogazione del prodotto al cliente ecc...) con quelle dell'appaltatore.
- Non v'è dubbio, dunque, che allorché l'appaltatore abbia costituito con il lavoratore un rapporto di lavoro subordinato, minori saranno i «rischi» di ricaduta sull'imprenditore.
- Diversa l'ipotesi in cui si tratti di differenti forme di lavoro .
- Ad oggi, l'esperienza comune, ha individuato nelle seguenti fattispecie l'inquadramento caratterizzante le società del mondo delle consegne ed i lavoratori che ivi operano:
 - A) Rapporti di lavoro autonomo
 - B) Rapporti di lavoro parasubordinato

A) Rapporto di lavoro autonomo



Il prestatore d'opera è del tutto autonomo nell'organizzazione della prestazione lavorativa



Prestazione occasionale se la somma di tutti i compensi percepiti in un intero anno da tutti i committenti non supera la somma di euro 5.000,00



Lavoro con Partita IVA, ove la somma dei compensi superi in un anno l'importo di 5.000,00 euro

Committente e Appaltatore dovrebbero verificare la circostanza

La Legge n. 128/2019 – c.d. Legge Rider

- A parziale correzione della libertà assoluta di disciplina dei rapporti in questione è intervenuta la c.d. legge «rider» (L. 128/2019) che con l'obiettivo di stabilire *«livelli minimi di tutela per i lavoratori impiegati nelle attività di consegna di beni per conto altrui, in ambito urbano e con l'ausilio di velocipedi o veicoli a motore di cui all'articolo 47, comma 2, lettera a), del decreto legislativo 30 aprile 1992, n. 285 attraverso piattaforme anche digitali»*, ha individuato i seguenti principi di base a presidio del rapporto in questione:
 - - Definizione di «piattaforme digitali», ossia *«i programmi e le procedure informatiche delle imprese che, indipendentemente dal luogo di stabilimento, organizzano le attività di consegna di beni, fissandone il prezzo e determinando le modalità di esecuzione della prestazione»*;
 - - Obbligo di forma scritta del rapporto di lavoro;
 - - Possibilità di remunerazione «a consegna» , ma con previsione di un minimo retributivo;
 - - Obbligo di copertura assicurativa con iscrizione all'INAIL e versamento del relativo premio;

B) Altre forme di collaborazione

Il nostro ordinamento riconosce forme di collaborazione intermedie, non rientranti nella subordinazione, né nella piena autonomia.

Trattasi di rapporti di lavoro parasubordinato che si caratterizzano per l'autonomia operativa del lavoratore - con esclusione dunque del vincolo della subordinazione - inserendosi nel quadro di un rapporto unitario e continuativo con il committente.

In particolare, detta forma contrattuale si caratterizza per la presenza dei seguenti aspetti fondamentali:

- autonomia del collaboratore quanto alla pianificazione dei tempi e delle modalità di esecuzione della prestazione, ma in costante coordinamento con le concrete esigenze dell'organizzazione aziendale, unico limite all'autonomia operativa del collaboratore medesimo;
- prevalente personalità della prestazione;
- continuità intesa come permanenza del vincolo contrattuale tra le parti;
- previsione di una retribuzione periodica, quale corrispettivo dell'attività determinata tra le parti.

Non sussiste dunque potere direttivo del datore di lavoro, potendo il collaboratore regolarsi in totale autonomia, oltre che per la mancanza assoluta del potere disciplinare esercitabile da parte del datore di lavoro (rectius: committente) nei suoi confronti.

- Sulla base della vigente normativa e dell'interpretazione anche di recente fornita dalla giurisprudenza di settore esse si distingueranno in:
 - 1) Rapporti di collaborazione coordinata e continuativa ex art. 409 n. 3 c.p.c.
 - 2) Rapporti di lavoro riconducibili all'art. 2 D.L. 81/2015
- In entrambi i casi la prestazione è prevalentemente personale e continuativa.
- L'inserimento nell'organizzazione aziendale costituisce uno degli elementi tollerati da questa forma derogatoria dell'ordinario rapporto di lavoro subordinato.
- La differenza tra le due figure è data dal livello di «**etero-organizzazione**» del lavoro da parte del datore di lavoro/committente. Quanto più, dunque, sarà capillare il controllo sull'organizzazione del lavoro commissionato, maggiore sarà il rischio di ricadere nell'applicazione del menzionato art. 2 e, dunque, nell'applicazione delle tutele caratterizzanti il rapporto di lavoro subordinato, che ove anche non estese sino alle garanzie di stabilità (di cui alla normativa sui licenziamenti individuali), riguarderà l'applicazione dei minimi retributivi del corrispondente CCNL di categoria, le ferie, l'indennità di malattia, gli aspetti contributivi, con evidente incidenza anche sul rapporto di solidarietà tra committente ed appaltatore, in caso di esternalizzazione del servizio di consegna.
- **A norma del comma 3 dell'art. 2 D.L. 81/2015 «Le parti possono richiedere alle commissioni di cui all'articolo 76 del decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276, la certificazione dell'assenza dei requisiti di cui al comma 1». In tal caso, dunque, la certificazione costituirà lo strumento di garanzia per il datore di lavoro/committente, circa la riconducibilità del rapporto in questione all'art. 409 n. 3 c.p.c. con tutto ciò che ne consegue**

Focus: Dispositivi di Protezione Individuale

In questo contesto assume, evidentemente, rilevanza essenziale l'uso dei c.d. DPI.

Nella cultura giuridica del nostro Paese l'utilizzo di detti dispositivi risulta fonte di obbligo per il datore di lavoro – e conseguentemente di sua responsabilità in caso di mancato uso – ove correlata all'esercizio di particolari mansioni, che si caratterizzano per la pericolosità connessa allo svolgimento dell'attività lavorativa.

Con riferimento, invece, all'attività di «Delivery» essi si atteggiavano non solo come strumento di tutela per il lavoratore, ma anche per il destinatario della prestazione di consegna.

Sulla questione, i primi interventi normativi sono desumibili dalla lettura della Carta dei Diritti del Lavoro Digitale del Contesto Urbano predisposta dal Comune di Bologna che – come detto – individua le misure minime e indispensabili per lo svolgimento di detta attività, e successivamente dall'accordo l'accordo raggiunto il 18 luglio 2018 tra le organizzazioni sindacali Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti e le associazioni datoriali, in virtù del quale i cd. rider sono stati assoggettati, al ricorrere di ipotesi determinate, a disciplina specifica, inerente il rapporto di lavoro subordinato ed in particolare al CCNL Logistica.

L'accordo in questione ha dunque previsto l'obbligo per il datore di lavoro/committente di fornire ai lavoratori i seguenti DPI:

- il casco;
- indumenti ad alta visibilità;
- guanti e luci di segnalazione, con la previsione dell'implementazione della contrattazione di secondo livello per cogliere le specificità dei vari contesti territoriali urbani.

Detto vincolo è stato, peraltro, recentemente riaffermato – in periodo di Covid-19 - dal Tribunale di Bologna con Decreto 14.4.2020.

Si desume dunque che in caso di mancata osservanza di detto precetto, i vincoli di solidarietà in materia di appalto, espongono l'imprenditore al rischio di doversi preoccupare dell'organizzazione lavorativa dell'appaltatore;

In tale contesto, vengono altresì in luce quelle che sono le esigenze preesistenti al Covid-19 e ulteriormente incrementate dal Covid stesso.

Ci si riferisce, in particolare, alla tutela del cibo/prodotto che viene ordinato e consegnato, allorchè è necessario che il pasto e/o il prodotto arrivi a destinazione integro e in modo da poter essere utilizzato per come è stato realizzato. In altri termini è indispensabile che il servizio di trasporto sia efficiente ovvero ben organizzato.

Essenziali, dunque, la tutela del prodotto, la tutela del lavoro e la sicurezza della collettività, atteso che il mancato rispetto dei principi in tema di esecuzione di detta prestazione potrebbe creare rischi anche a quest'ultima, ad esempio in riferimento all'osservanza delle norme attinenti la circolazione stradale.

A tal proposito, alcune sigle di categoria hanno predisposto una serie di raccomandazioni da adottare scrupolosamente a scopo precauzionale, in linea con quanto disposto da autorità e Ministero della Salute:

- i ristoratori devono mettere a disposizione del proprio personale prodotti igienizzanti, assicurandosi del loro utilizzo tutte le volte che ne occorra la necessità; è raccomandato mantenere la distanza interpersonale di almeno un metro nello svolgimento di tutte le attività;
- Gli stessi ristoratori devono definire delle aree destinate al ritiro del cibo preparato per le quali devono osservare procedure di pulizia e igienizzazione straordinarie, le quali aree devono essere separate dai locali destinati alla preparazione del cibo.
- Il cibo preparato deve essere chiuso in appositi contenitori (o sacchetti) tramite adesivi, graffette o altro, per assicurarne la massima protezione; il cibo deve essere riposto immediatamente negli zaini termici o nei contenitori per il trasporto che devono essere mantenuti puliti con prodotti igienizzanti, per assicurare il mantenimento dei requisiti di sicurezza alimentare.
- La consegna del cibo deve avvenire nel rispetto della distanza di sicurezza imposta.

4) Proposte organizzative per l'applicazione di un nuovo modo di fare delivery (modalità operative e procedure)

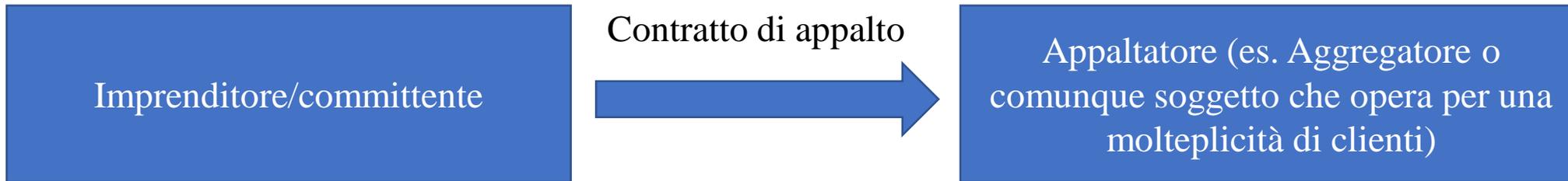
Chiarito dunque il ruolo della Delivery nell'attuale situazione sociale e normativa, appare opportuno valutare le opportunità a disposizione dell'Imprenditore che intenda implementare o avviare un servizio di consegna a domicilio dei propri prodotti.

A tal fine sarà necessario:

- A) Accertare le esigenze e le finalità del servizio di Delivery: servizio residuale o centrale dell'organizzazione aziendale, volta ad incrementare il fatturato con l'implementazione di un corretto sistema di Delivery. A tal fine sarà necessario valutare la capacità di assumere una stabile organizzazione del servizio medesimo;
- B) Valutare la rilevanza del controllo «on road» del servizio medesimo vale a dire l'importanza che l'imprenditore attribuisce all'accertamento delle procedure di ritiro, trasporto e consegna del prodotto.
- C) Osservare la rilevanza del «social distancing»: capacità di rispettare nel servizio di Delivery il principio in questione, con attenzione alle operazioni «under the roof» (approvvigionamento/gestione/implementazione dei DPI utilizzati per la consegna dei prodotti; monitoraggio della temperatura corporea del personale addetto alla consegna; rispetto del «distanziamento nelle operazioni di consegna») e «on the road» (uso dei DPI; procedura di consegna al cliente)

A tal fine si potranno utilizzare – ad esempio - i seguenti modelli:

4.1) Esternalizzazione del servizio



In tale ipotesi l'Imprenditore/Committente dovrà quantomeno verificare che il contratto di appalto contenga chiare indicazioni in merito a quanto segue :

- Procedura seguita dall'appaltatore per la gestione dei c.d. tempi di attesa;
- Procedura relativa alla raccolta del prodotto;
- Procedura di trasporto del prodotto: verifica delle modalità di trasporto del medesimo, in linea con le esigenze dell'imprenditore/committente, sia per una corretta conservazione del prodotto e del suo imballaggio che al fine di evitare responsabilità relative a prodotto difettoso;
- Verifica dei tempi di consegna;
- Inquadramento dei lavoratori ed eventuali ricadute ove si verifichi la responsabilità dell'appaltatore verso i suoi collaboratori;
- Verifica del rispetto da parte dell'appaltatore delle norme in materia di sicurezza e igiene su lavoro alla luce delle norme di maggior tutela imposte dalla crisi del «Coronavirus»

4.2) Organizzazione di un proprio servizio di Delivery

L'esigenza in parola si potrà realizzare mediante:

4.2.1) Affidamento del servizio a società controllata, collegata, o a soggetto terzo non operante con una molteplicità di competitor

Ovvero

4.2.2) Inserimento nel proprio organico del personale addetto alla consegna

4.2.1) Affidamento del servizio a società controllata, collegata, o a soggetto terzo non operante con una molteplicità di competitor

Il rapporto contrattuale sarà evidentemente analogo a quello di cui al punto che precede.

Sarà dunque quantomeno indispensabile:

- Individuare la forma societaria da attribuire al partner «appaltatore»;
- Individuare una procedura per la gestione dei c.d. tempi di attesa;
- Stabilire una procedura relativa alla raccolta del prodotto;
- Disciplinare la procedura di trasporto del prodotto: verifica delle modalità di trasporto del medesimo, in linea con le esigenze dell'imprenditore/committente, per una corretta conservazione del prodotto e del suo imballaggio e al fine di evitare responsabilità relative a prodotto difettoso;
- Monitorare i tempi di consegna;
- Verificare l'inquadramento dei lavoratori ed eventuali ricadute ove si verifichi la responsabilità dell'appaltatore verso i suoi collaboratori;
- Verificare del rispetto da parte dell'appaltatore delle norme in materia di sicurezza e igiene su lavoro alla luce delle norme di maggior tutela imposte dalla crisi del «Coronavirus»

Oltre a ciò, il rapporto privilegiato con l'appaltatore consentirà di pianificare l'applicazione di una serie di misure che determinino una maggiore o minore influenza del Committente sull'attività dell'appaltatore. L'attività commissionata potrà dunque essere più o meno residuale rispetto alla complessa attività di consegna a domicilio.

Ad esempio:

- L' applicazione potrà essere gestita dal solo committente e concessa a noleggio all'appaltatore

- Il monitoraggio dell'attività di consegna potrà essere più o meno capillare

- Il packaging potrà essere predisposto direttamente dal Committente anche in riferimento al contenitore ove il prodotto viene trasportato

- Clausole di salvaguardia del personale



- Il tracciamento dovrà essere fatto sul prodotto e non sul rider inteso come persona

- Al fine di garantire la miglior conservazione del prodotto sino a destinazione

- In caso di liquidazione o fallimento dell'appaltatore la relativa attività – con il relativo personale potrà essere assorbita dal Committente



- Ciò genererà maggior appeal nei rapporti con le Associazioni di Categoria

4.2.2) Inserimento nel proprio organico del personale addetto alla consegna

Costituisce per certi aspetti la soluzione più invisibile all'imprenditore per gli apparenti maggiori rischi, ma in realtà è quella che maggiormente si adatta allo sviluppo di una rete di Delivery che coniughi in modo efficace esigenze di corretta erogazione del servizio e di tutela dell'immagine dell'imprenditore.

Ciò richiederà evidentemente:

- enucleare un ramo d'azienda che si occupi espressamente di questa attività;
- Sviluppare un'applicazione originale – possibilità di avvalersi di strumenti di finanza agevolata;
- Acquisizione o noleggio di mezzi di trasporto;
- Corretto inquadramento del personale, in linea con la normativa sul lavoro e sulla differenziazione tra tipologie di contratti al fine di contenere i costi del lavoro (in questo periodo ad esempio si potrà richiamare personale già collocato in sospensione dal lavoro);
- Utilizzare strumenti di certificazione dei contratti di lavoro;
- Procedere alla conclusione di accordi collettivi in linea con le modifiche introdotte dalla recente normativa di settore;
- Procedere alla conclusione di accordi con le Amministrazioni locali
- Pianificare, in caso di applicazione del servizio alla diffusione di un sistema di Franchising, la c.d. «ottimizzazione delle rotte»

Evidente in ogni caso che la definizione delle condizioni indicate dovrà essere applicata con rispetto della situazione concreta dell'Imprenditore

Si ringraziano per i contributi forniti al presente Webinar:

Marco Lombardo, Assessore del Comune di Bologna con deleghe in materia di Attività produttive, Accessibilità, Relazioni europee ed internazionali, Cooperazione internazionale, ONG, Lavoro, Politiche per il Terzo Settore, Progetto “Insieme per il lavoro”, Sportello lavoro, Politiche per l’immigrazione

Alessandro Lazzaroni, Amministratore Delegato di Domino’s Pizza Italia

Massimo Barbieri, Founder at SOFI - Sviluppo ed Organizzazione Franchisings Internazionali



LONGO & BARELLI
STUDIO LEGALE ASSOCIATO

Avv. Massimo Longo

Avv. Assunta Sassi

Avv. Vanessa Amati

Avv. Emanuela Cappuccini

Avv. Stefano Turetti

Avv. Andrea Antonio Enrico Barelli

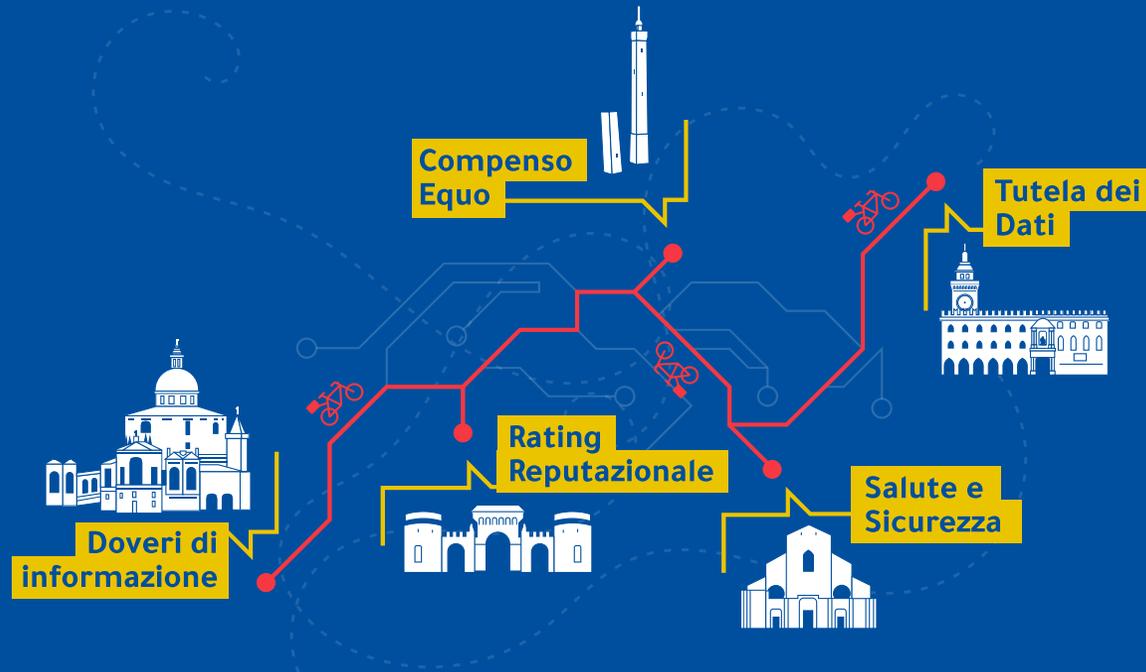
Avv. Laura Turla

Avv. Valentina Marullo

Avv. Michela Amodei

Dott.ssa Giada Di Raimondo

Carta dei diritti fondamentali del lavoro digitale nel contesto urbano



**Carta dei diritti fondamentali del lavoro digitale
nel contesto urbano**

PREMESSA

L'economia collaborativa crea nuove opportunità per i consumatori e gli imprenditori.

La crescita dell'economia digitale ha determinato l'aumento di nuove forme di lavoro, talvolta qualificato dalle parti come subordinato, più spesso come autonomo, anche nella forma delle collaborazioni coordinate e continuative, non di rado con finalità di elusione delle tutele di marca lavoristica.

Nel panorama europeo dal 2014 sono stati generati oltre 5.000.000 di posti di lavoro, una parte dei quali risultano di difficile inquadramento nei due contrapposti poli del lavoro subordinato o autonomo, ed i dati più recenti individuano nelle aree urbane metropolitane il maggiore tasso di crescita occupazionale dell'economia collaborativa.

Il Comune di Bologna, in linea con gli indirizzi europei [COM(2016) 356 final, *Un'agenda europea per l'economia collaborativa*], ritiene che tale nuova forma di fare impresa possa dare un contributo importante alla crescita e all'occupazione cittadina, nazionale e europea, se promossa e sviluppata in modo responsabile e sostenibile.

L'innovazione ha stimolato lo sviluppo di nuovi modelli imprenditoriali che hanno la potenzialità di contribuire in modo significativo alla competitività e alla crescita.

Le piattaforme di collaborazione possono rappresentare un modello di impresa che coniuga opportunità di occupazione, flessibilità e reddito per i lavoratori e collaboratori, garantendo ai consumatori nuovi servizi a prezzi maggiormente sostenibili.

Tuttavia, senza una regolamentazione condivisa, l'economia collaborativa rischia di sollevare questioni relative all'applicazione del quadro normativo vigente, dal momento che rende meno nette le distinzioni tra datore di lavoro e utilizzatore della prestazione, titolare delle piattaforme o fornitori di servizi, lavoratore subordinato e autonomo, ancorché coordinato all'altrui organizzazione, prestazione di servizi a titolo professionale e non professionale.

Ciò può causare incertezza sulle norme applicabili con il rischio di avere "zone grigie", cui possono conseguire notevoli problemi in tema di tutela della dignità della persona e sicurezza del lavoro.

La sfida è quella di garantire che il mercato del lavoro digitale nel contesto urbano si sviluppi in modo da tutelare standard minimi per tutti i lavoratori digitali, a prescindere dalla qualificazione giuridica del loro rapporto di lavoro, in linea con i più recenti indirizzi dell'Unione Europea sanciti dal principio 5, "Occupazione flessibile e sicura" del Pilastro Europeo dei diritti sociali (adottato con Raccomandazione(UE) 2017/761 del 26/4/2017).

- Volendo raccogliere le sollecitazioni del Comitato economico e sociale europeo (SOC/542 del 25/1/2017) e del Comitato delle regioni (parere 1/10/2017) ad agire a livello istituzionale per fornire un quadro di riferimento per condizioni di lavoro eque e dignitose e pervenire a un giusto equilibrio tra la flessibilità e la sicurezza.
- Condividendo gli esiti della consultazione delle parti sociali sull'accesso alla protezione sociale per tutti i lavoratori, compresi quelli autonomi [C(2017)2610 final e C(2017)7773 final] e della comunicazione interpretativa concernente l'orario di lavoro nell'Unione Europea [C(2017)2601 final].
- Tenendo conto della proposta di direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio relative a condizioni di lavoro trasparenti e prevedibili nell'Unione Europea [C(2017)0355] presentata in data 21/12/2017.
- Recependo le istanze che in questi anni nella città di Bologna come nei principali centri urbani europei l'organizzazione autonoma dei lavoratori ha portato all'attenzione del dibattito pubblico circa problemi e sfide connessi al lavoro nelle piattaforme digitali, con particolare riferimento al settore del *delivery food*;

L'Amministrazione comunale si impegna ad adottare e promuovere la *Carta dei Diritti fondamentali del lavoro digitale nel contesto urbano*, di concerto con i lavoratori, le Organizzazioni Sindacali e le piattaforme digitali.

L'obiettivo della presente *Carta* è quella di promuovere nel territorio cittadino un'occupazione sicura e dignitosa, garantendo al contempo l'adattabilità del mercato del lavoro digitale ed il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro dei prestatori.

Gli obiettivi specifici mediante i quali realizzare l'obiettivo generale sono:

1. migliorare l'accesso dei lavoratori e collaboratori alle informazioni concernenti le loro condizioni di lavoro
 2. migliorare le condizioni di lavoro di tutti i lavoratori e collaboratori a prescindere dalla qualificazione giuridica del rapporto;
 3. promuovere il dialogo sociale tra imprese, organizzazioni sindacali e lavoratori digitali nel contesto urbano;
 4. migliorare la trasparenza del mercato del lavoro digitale, senza imporre oneri eccessivi alle imprese.
 5. promuovere la diffusione di una nuova cultura del lavoro digitale in Italia ed in Europa
-

CAPO I - DISPOSIZIONI GENERALI

Art. 1. Scopo oggetto e ambito di applicazione

1. Lo scopo della presente *Carta* è migliorare le condizioni di lavoro dei lavoratori e collaboratori digitali operanti nel Comune di Bologna, promuovendo un'occupazione più sicura e prevedibile e garantendo nel contempo l'adattabilità del mercato del lavoro digitale nel contesto urbano.
 2. La presente *Carta* stabilisce standard minimi di tutela che si applicano a tutti i lavoratori e collaboratori, operanti all'interno del territorio della Città metropolitana di Bologna, indipendentemente dalla qualificazione dei rapporti di lavoro che si servono per l'esercizio della propria attività lavorativa di una o più piattaforme digitali.
 3. Si considerano piattaforme digitali le imprese che, qualunque sia il luogo di stabilimento, mettono in relazione a distanza per via elettronica, le persone per la vendita di un bene, la prestazione di un servizio o lo scambio o la condivisione di un bene o un servizio.
 4. Le disposizioni contenute nella *Carta* si applicano in tutti i casi in cui la piattaforma digitale determina le caratteristiche della prestazione dei servizi forniti o del bene venduto e fissa il suo prezzo.
 5. Al fine di verificare l'efficacia e l'applicazione della *Carta*, l'Amministrazione comunale istituisce un tavolo di monitoraggio fra le parti contraenti da convocare regolarmente ogni 6 mesi.
-

CAPO II - DIRITTI DI INFORMAZIONE

Art. 2. Obbligo di informazione.

1. Le piattaforme digitali sono tenute a fornire a tutti i propri lavoratori e collaboratori un'informazione preventiva e completa sull'operazione contrattuale.
2. Le informazioni di cui al paragrafo 1 comprendono:
 - a) le identità delle parti del rapporto di lavoro;
 - b) il luogo di lavoro, anche con riferimento al territorio sui cui operano; in mancanza di un luogo di lavoro fisso o predominante, il principio che il lavoratore è impiegato in luoghi diversi o è libero di determinare il proprio luogo di lavoro, nonché la sede o, se del caso, il domicilio del datore di lavoro;
 - c) la natura o la categoria dell'impiego attribuito al lavoratore ovvero le caratteristiche o una descrizione sommaria del lavoro;
 - d) la data di inizio del rapporto di lavoro;
 - e) se si tratta di un rapporto di lavoro temporaneo, la data di fine o la durata prevista dello stesso;
 - f) la retribuzione o il compenso pattuito, nonché la periodicità e le modalità di pagamento della retribuzione o del compenso cui ha diritto il lavoratore;
 - g) la durata e le condizioni del periodo di prova, se previsto;
 - h) eventuali diritti alla formazione riconosciuti dal datore di lavoro e/o dalla piattaforma digitale;
 - i) la procedura, compresa la durata del periodo di preavviso, che deve essere seguita dal datore di lavoro (e/o dalla piattaforma digitale) e dal lavoratore in caso di cessazione del rapporto di lavoro
 - j) l'ammontare minimo delle ore retribuite garantite, proporzionato al tempo di disponibilità fornito dal lavoratore nella misura e nei modi concordati tra le parti firmatarie
 - k) definizione del reciproco diritto di recesso secondo quanto disposto dall'art. 5
 - l) gli strumenti di lavoro eventualmente assegnati e l'informazione sugli stessi anche rispetto alle possibilità di controllo a distanza della prestazione lavorativa;

- m) la copertura assicurativa di cui all'art.6, in caso di infortuni e danni ai lavoratori digitali, o ai terzi, durante lo svolgimento della prestazione con la previsione dei massimali sugli infortuni e la descrizione delle modalità di erogazione degli indennizzi.
 - c) garantire l'accesso ad una documentazione idonea ad attestare l'esperienza lavorativa nel passaggio da una piattaforma ad un'altra.
-
3. Le piattaforme digitali sono tenute ad informare i lavoratori sui corsi di formazione per lo svolgimento dei loro compiti che sono tenuti ad erogare a norma della legislazione dell'Unione o nazionale o di contratti collettivi, senza addebitare il costo ai lavoratori.

Art. 3 Meccanismi reputazionali

1. Le piattaforme digitali sono tenute a:
- a) informare i propri lavoratori o collaboratori e gli utenti/consumatori sulle modalità di formazione ed elaborazione del *rating* reputazionale, se presente, e sugli effetti che tale *rating* può avere sul rapporto di lavoro o di collaborazione;
 - b) garantire al lavoratore o collaboratore una procedura terza e imparziale per contestare un *rating* ritenuto errato;

CAPO III - DIRITTI DI PROTEZIONE DELLA PERSONA E DEI SUOI BENI FONDAMENTALI

Art. 4. Diritto a un compenso equo e dignitoso

1. A tutti i lavoratori e collaboratori la piattaforma deve garantire un compenso orario fisso equo e dignitoso in ogni caso non inferiore ai minimi tabellari sanciti dai contratti collettivi di settore sottoscritti dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative per prestazioni equivalenti o equiparabili.
2. A tutti i lavoratori deve essere garantita, nella misura e nei modi concordati tra le parti firmatarie, un'indennità per il lavoro svolto in condizioni particolari come il lavoro notturno, il lavoro durante le festività ovvero in condizioni meteorologiche sfavorevoli. Inoltre, in caso di condizioni meteorologiche straordinarie, tali da mettere a serio repentaglio la sicurezza e la salute dei lavoratori o collaboratori, questi ultimi hanno diritto di non eseguire la prestazione, senza alcuna penalizzazione, e le piattaforme si impegnano a sospendere tempestivamente il servizio.

Art. 5 Non discriminazione e recesso

1. È vietata ogni forma di discriminazione, per motivi di genere, di etnia, di lingua, di religione, di orientamento sessuale, politico e sindacale, di condizioni personali e sociali.

2. La mancata disponibilità del prestatore di lavoro per un periodo di tempo prolungato non può determinare alcun trattamento peggiore, ivi compresa una distribuzione delle occasioni di lavoro penalizzante per il prestatore.
3. Il recesso della piattaforma in costanza di rapporto di lavoro deve essere motivato e comunicato in forma scritta, con congruo preavviso. Esso è possibile solo per giusta causa o per un notevole inadempimento degli obblighi contrattuali.

Art. 6 Diritto alla salute e sicurezza

1. Le piattaforme digitali tutelano la salute e la sicurezza dei propri lavoratori e collaboratori, indipendentemente dalla qualificazione giuridica del rapporto, adottando ogni misura idonea al fine di valutare, prevenire e ridurre i rischi.
2. Le piattaforme si impegnano a sottoscrivere con oneri a proprio carico un'assicurazione che copra i lavoratori e dal rischio di infortuni e malattie sul lavoro, nonché dal rischio di danni per eventuali sinistri stradali con copertura, anche, dei danni nei confronti di terzi.

3. Le piattaforme si assumono l'impegno di fornire gratuitamente a tutti i lavoratori e collaboratori idonei strumenti e dispositivi di sicurezza obbligatori, previsti dalle normative vigenti, nonché di verificare che lavoratori e collaboratori ne siano in possesso. Si impegnano altresì a rimborsare in tutto o in parte le spese di manutenzione degli strumenti funzionali all'esecuzione della prestazione, secondo le modalità concordate con le parti firmatarie.

Art. 7 Tutela del trattamento dei dati personali

1. Tutti i lavoratori e collaboratori di piattaforme digitali hanno diritto a ottenere la conferma dell'esistenza o meno di dati personali che li riguardano, anche se non ancora registrati, e la loro comunicazione in forma intelligibile.

2. Tutti i lavoratori e collaboratori di piattaforme digitali hanno diritto di ottenere l'indicazione:

- a) dell'origine dei dati personali;
- b) delle finalità e modalità del trattamento;
- c) della logica applicata in caso di trattamento effettuato con l'ausilio di strumenti elettronici;

d) degli estremi identificativi del titolare, dei responsabili e del rappresentante designato;

e) dei soggetti o delle categorie di soggetti ai quali i dati personali possono essere comunicati o che possono venirne a conoscenza in qualità di rappresentante designato nel territorio dello Stato, di responsabili o incaricati.

3. Tutti i lavoratori e collaboratori di piattaforme digitali hanno diritto di ottenere:

a) l'aggiornamento, la rettificazione ovvero, quando vi ha interesse, l'integrazione dei dati;

b) la cancellazione, la trasformazione in forma anonima o il blocco dei dati trattati in violazione di legge, compresi quelli di cui non è necessaria la conservazione in relazione agli scopi per i quali i dati sono stati raccolti o successivamente trattati;

c) l'attestazione che le operazioni di cui alle lettere a) e b) sono state portate a conoscenza, anche per quanto riguarda il loro contenuto, di coloro ai quali i dati sono stati comunicati o diffusi, eccettuato il caso in cui tale adempimento si rivela impossibile o comporta un impiego di mezzi manifestamente sproporzionato rispetto al diritto tutelato.

4. Tutti i lavoratori e collaboratori di piattaforme digitali hanno diritto di opporsi, in tutto o in parte:
 - a) per motivi legittimi al trattamento dei dati personali che lo riguardano, ancorché pertinenti allo scopo della raccolta;
 - b) al trattamento di dati personali con finalità di controllo e monitoraggio.
 5. È vietata ogni forma di controllo e di indagine sulle opinioni dei lavoratori e collaboratori da parte delle piattaforme nonché su fatti non rilevanti ai fini della valutazione delle attitudini professionali e sul corretto adempimento della prestazione contrattuale.
2. I lavoratori hanno diritto di riunirsi, fuori dell'orario di lavoro, nonché durante l'orario di lavoro, nei limiti di dieci ore annue, per le quali verrà corrisposta la normale retribuzione, in locali messi a disposizione dalle piattaforme digitali, ove presenti.
 3. I lavoratori di una o più piattaforme digitali hanno diritto di riunirsi in locali idonei messi a disposizione dal Comune di Bologna. Il Comune assicura altresì la disponibilità di bacheche sindacali in un luogo accessibile a tutti.

Art. 10 Diritto al conflitto

1. Tutti i lavoratori di piattaforme digitali godono del diritto di astenersi collettivamente dal lavoro per un fine comune.
-

Art. 8 Diritti di connessione e disconnessione

1. Le piattaforme assicurano il pieno diritto alla connessione gratuita e disconnessione dei propri lavoratori e collaboratori.

Art. 9 Libertà di organizzazione sindacale

1. Tutti i lavoratori e collaboratori di piattaforme digitali godono del diritto di costituire e aderire ad un'organizzazione sindacale;

**CAPO IV - SOSTEGNO
DELL'AMMINISTRAZIONE PUBBLICA AL LAVORO
DIGITALE E AI PRINCIPI DELLA CARTA**

Art. 11 Misure concrete a sostegno dei lavoratori e collaboratori di piattaforme digitali

1. Il Comune di Bologna si impegna a sostenere la crescita dell'economia digitale e la tutela dei lavoratori digitali, mettendo a disposizione risorse e spazi idonei a promuovere la diffusione della *Carta* e dei suoi principi.

Art 12 Provvedimenti amministrativi per l'applicazione dei principi della Carta

1. Il Comune di Bologna, allo scopo di dar seguito all'applicazione dei principi contenuti nella *Carta*, si impegna ad individuare misure di carattere amministrativo che regolino i comportamenti disincentivando quelli in contrasto con i principi della *Carta*.
-

Comune di Bologna

Maggio 2018



Comune di Bologna

Delivery

SOFI

Sviluppo ed Organizzazione Franchising
Internazionali



DELIVERY

..... ONE STEP FORWARD

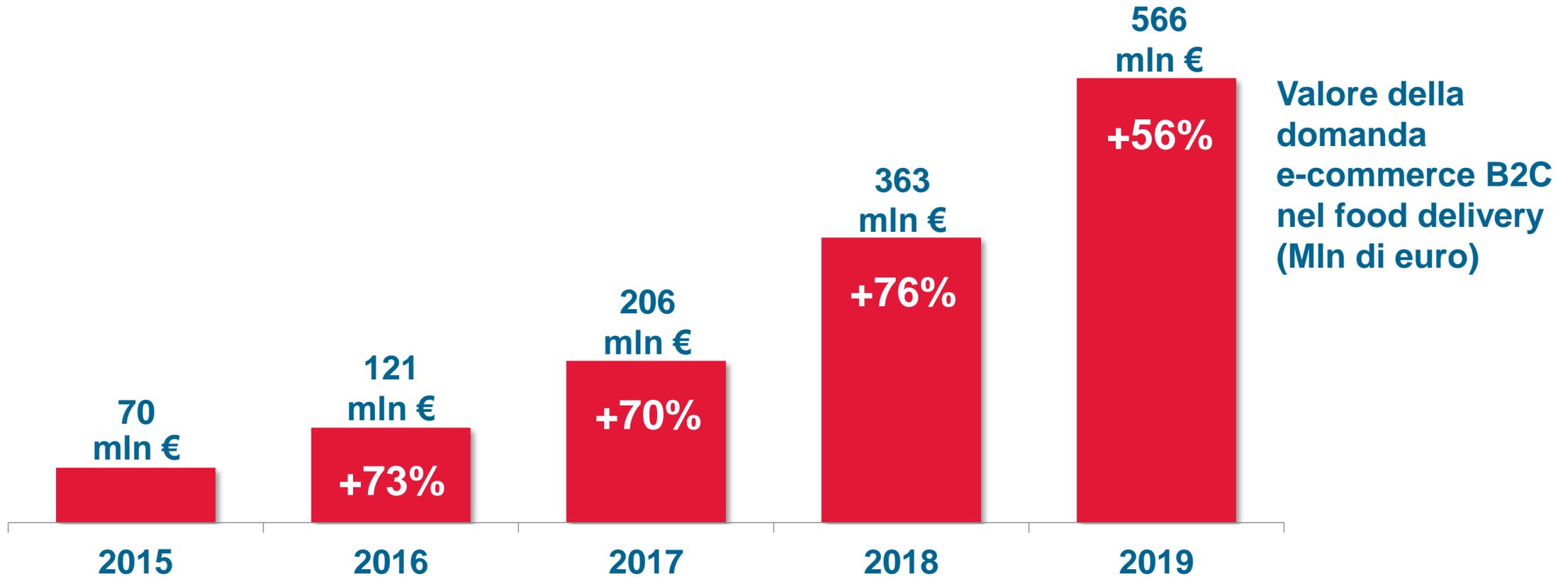
REALTA' – PROSPETTIVE - OPPORTUNITA'

Giovedì 23 Aprile 2020 – ore 16.00

Agenda

- Delivery oggi in Italia
- Fattori critici per un Delivery Project di successo

Delivery oggi in Italia





BANCA D'ITALIA
EUROSISTEMA

Questioni di Economia e Finanza

(Occasional Papers)

Il lavoro nella gig economy. Evidenze dal
mercato del *food delivery* in Italia

di Cristina Giorgiantonio e Lucia Rizzica

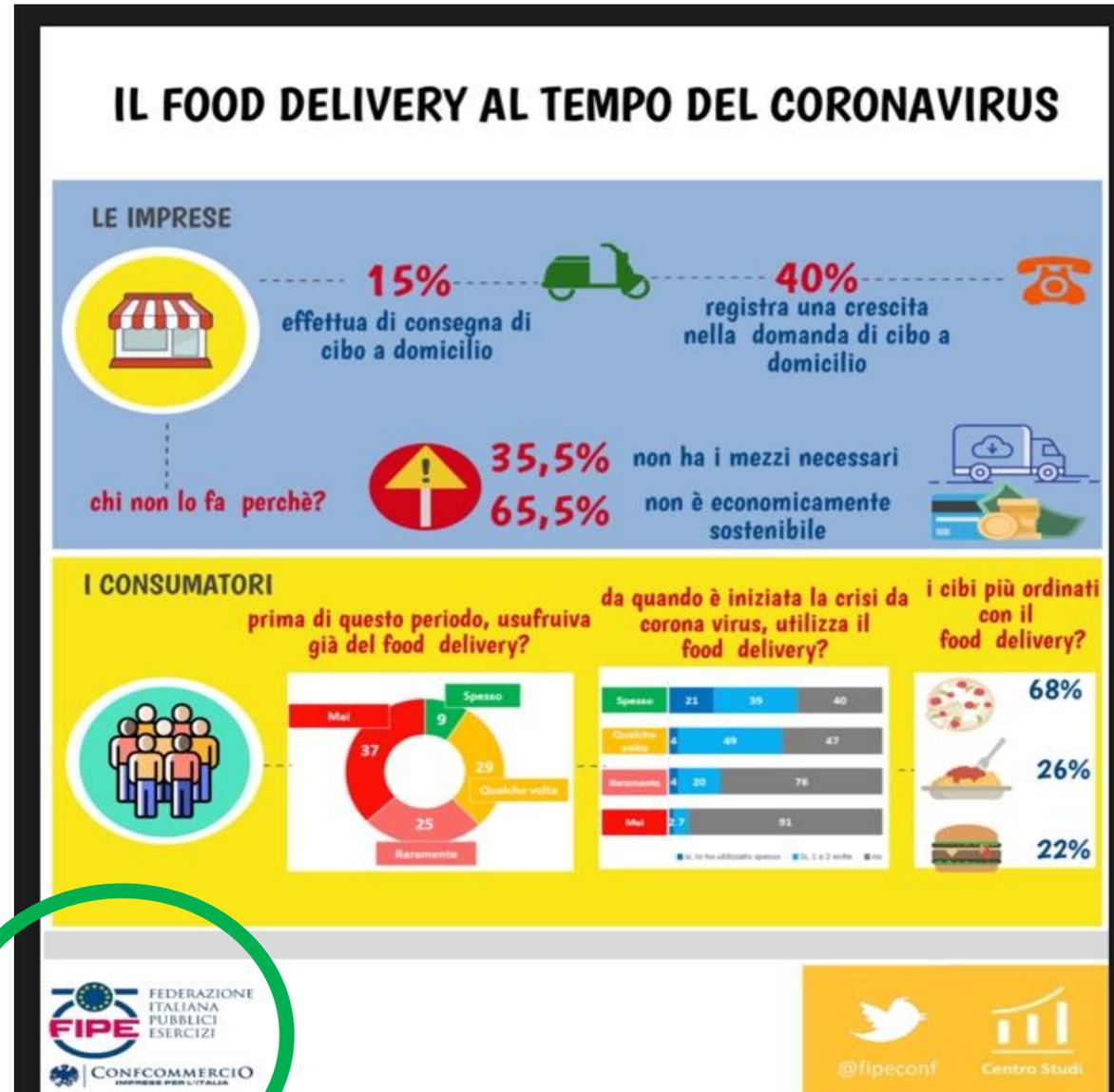
Dicembre 2018

Numero 472

Delivery oggi in Italia



Delivery oggi in Italia



LE IMPRESE

Delivery oggi in Italia



15%
effettua di consegna di
cibo a domicilio



40%
registra una crescita
nella domanda di cibo a
domicilio



chi non lo fa perchè?



35,5% non ha i mezzi necessari
65,5% non è economicamente
sostenibile



I CONSUMATORI



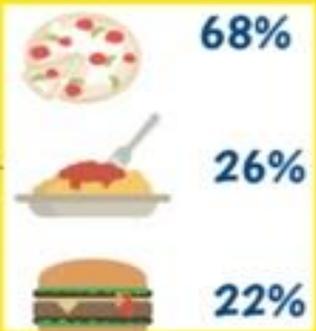
prima di questo periodo, usufruiva
già del food delivery?



da quando è iniziata la crisi da
corona virus, utilizza il
food delivery?



i cibi più ordinati
con il
food delivery?



Delivery oggi in Italia

IL MATTINO Napoli

23-APR-2020
da pag. 20
foglio 1 / 2
Superficie: 50 %

www.datastampa.it

Tiratura: 0 - Diffusione: 17997 - Lettori: 267000: da anti certificatori o autocertificati

Dir. Resp.: Federico Monga

Campania Le regole sul cibo d'asporto per bar e ristoranti Pizze e caffè a casa, Napoli si muove

Gennaro Di Biase e Adolfo Pappalardo in Cronaca

L'ordinanza Si parte lunedì, cresce il fronte di ristoratori che non apriranno: «È antieconomico»

Pizza e caffè, ripartenza a metà

Cibi a casa solo dalle 16 alle 22 mentre bar e pasticcerie dovranno chiudere alle 14

Gennaro Di Biase e Adolfo Pappalardo
alle pagg. 20 e 21

Cibo a domicilio di sera caffè e dolci fino alle 14

► Si parte lunedì: pizzerie, pub e ristoranti al lavoro ► Via libera anche a librerie e cartolerie (8-14)
dalle 16 alle 22, dalle 7 alle 14 pasticcerie e caffetterie De Luca: primo segnale di rilancio delle attività

**MASCHERINE E QUANTI
PER CHI PORTERÀ I PIATTI
E CHI LI RICEVERÀ
CONSEGNA SULL'USCIO
PER I PAGAMENTI
CON CARTA DI CREDITO
IL CASO**

Alla fine, praticamente alla vigilia della fine del lockdown del 4 maggio, arriva la via libera al cibo d'asporto e alle librerie. Attività già adagiate nel resto del Paese ma non in Campania. Ma così il decreto arrivano subito i mulinelli per gli orari troppo stringenti: bar e pasticcerie potranno lavorare dalle 7 alle 14, mentre per pub, gastronomici, ristoranti e pizzerie, la fascia sarà consentita. E per aprile dal prossimo lunedì occorre rispettare le prescrizioni a 14°C.

IL GOVERNATORE

«Si tratta di un primo passo e di un primo segno di rilancio delle attività economiche secondo una linea di responsabilità e di prudenza, che richiede da parte di tutti il rispetto rigoroso delle regole di tutela della propria e dell'altrui incolumità», dice il presidente della Regione Vincenzo De Luca. «Il provvedimento è orientato in maniera da difendere la mobilità nel corso della giornata ed evitare assembramenti. Sarà fondamentale rispettare le

previsive indicazioni di personale e clienti a seconda del metri quadri dell'esercizio. Misure e considerate però troppo restrittive da molti operatori del food che in queste ore stanno pensando se sia il caso di ripartire per il delivery o attendere il 4 maggio per il provvedimento governativo che potrebbe aprire qualche altro spiraglio. Perché gli orari sono considerati troppo limitativi. Anche perché lo stesso decreto dispone la chiusura di tutte le attività di vendita al pubblico nei giorni 25-26 aprile e 1 maggio (tranne farmacie edicole e distributori di carburante). Chiusura a cui plebiscitò i sindacati. «Molto apprezzata dalla categoria del commercio lo stop del 25, 26 aprile e 1 maggio, per serificare i locali e usufruire del riposo necessario», dice Giancarlo Sgarbiati, segretario generale della Uil Campania.

LE REGOLE
Il decreto regionale n. 37 fissa per lunedì il giorno di riapertura per librerie, cartolerie ed esercizi di distribuzione in Campania. Per la preparazione di cibi caldi da consegnare a domicilio, bar e pasticcerie potranno lavorare dalle 7 alle 14, mentre per pub, gastronomici, ristoranti e pizzerie, la fascia oraria consentita è dalle 16 alle 22.

Tutte le attività interessate dalla riapertura saranno tenute a rispettare un protocollo di sicurezza sanitario che prevede, tra le altre cose, la sanificazione quotidiana e certificata dei locali, la misurazione della temperatura corporea dei lavoratori, l'uso di dispositivi di protezione individuale (anche per chi consegna o riceve il cibo). Osservanza delle distanze di sicurezza e, per quanto riguarda il delivery, la separazione tra i locali adibiti alla preparazione del cibo e gli spazi destinati al ritiro da parte dei fatturati. Mentre per le librerie sono

previste indicazioni di personale e clienti a seconda del metri quadri dell'esercizio.

Misure e considerate però troppo restrittive da molti operatori del food che in queste ore stanno pensando se sia il caso di ripartire per il delivery o attendere il 4 maggio per il provvedimento governativo che potrebbe aprire qualche altro spiraglio. Perché gli orari sono considerati troppo limitativi. Anche perché lo stesso decreto dispone la chiusura di tutte le attività di vendita al pubblico nei giorni 25-26 aprile e 1 maggio (tranne farmacie edicole e distributori di carburante). Chiusura a cui plebiscitò i sindacati. «Molto apprezzata dalla categoria del commercio lo stop del 25, 26 aprile e 1 maggio, per serificare i locali e usufruire del riposo necessario», dice Giancarlo Sgarbiati, segretario generale della Uil Campania.

LE POLEMICHE

«La Campania ha deciso di permettere la consegna del cibo da asporto Bonelli È una scelta di



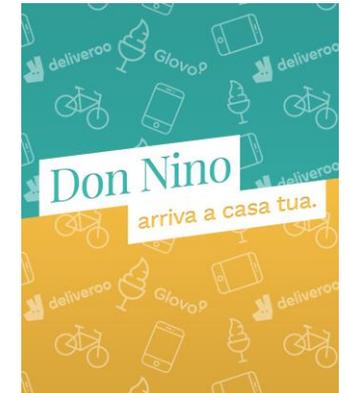
Fattori critici per un delivery project di successo

- Strategia vs tattica



- Tecnologia

- App
- Sito
- Pagamenti
- Tracking
- etc...



Fattori critici per un delivery project di successo

- Menu

- Numero items
- Caratteristiche
- Prezzo

- Packaging

- Qualità
- Tipologia (ex: bio)
- Immagine coerente
- Promo

The screenshot shows the Facebook profile of BIRRA & BRACE. The profile picture is a circular logo with the text 'Birra & Brace' in a stylized font. The page name is 'BIRRA & BRACE' with the handle '@birraebracebonatedisopra'. A post from April 20, 2020, at 15:05, is visible. The post text reads: 'BIRRA & BRACE CONSEGNA A DOMICILIO! 🥳🍷🍔 Da mercoledì 22 aprile, dal ristorante DolceVita Usmate parte il servizio di consegna a domicilio. Con un ordine minimo di spesa di 20€, consegniamo a pranzo e a cena i piatti del ristorante DolceVita di Usmate Velate e gli hamburger e le pinse dei ristoranti Birra & Brace. Consegna nei comuni di: - Usmate Velate, Arcore, Camparada, Carnate, Casatenovo, Correzzana, Lesmo, Lomagna, Rogoredo, Vimercate CONSEGNA GRATUITA - Bernareggio, Missaglia, Osnago, Ronco Briantino, Villasanta CONSEGNA 5€ Per pranzo la consegna avverrà dalle 12 alle 14.30 per gli ordini effettuati entro la sera del giorno precedente. Per cena consegniamo dalle 19 alle 21.30 per gli ordini effettuati entro le 14 del giorno stesso. Come prenotare? Compilate questo modulo e inviatelo al numero di whatsapp 3783017250. La preparazione degli alimenti e la consegna a domicilio avverranno in totale sicurezza, avendo fornito tutti i nostri lavoratori dei sistemi di protezione. Per questo possiamo assicurarvi che tutte le norme del caso vengono mantenute, nel rispetto della vostra e della nostra salute. #birraebrace #dolcevaitausmate #delivery #consegnaadomicilio #iostocasa'. Below the text are two images: one showing a 'DOLCEVITA' logo and another showing a 'PINSE' logo. To the right of the post, there are buttons for 'Mi piace', 'Segui', and 'Condividi'. On the far right, there are buttons for 'Chiama ora' and 'Invia un messaggio'. The right sidebar shows the page's location, 'Via Milano n. 2/C (28,86 km) 24040 Bonate Di Sopra, Lombardia, Italy', and contact information: '035 006 3868' and 'www.birraebrace.it'. The bottom of the screenshot shows a Windows taskbar with icons for various applications.

Fattori critici per un delivery project di successo

- Flotta & Drivers

- Make or buy?
- Tipologia mezzi
- Immagine
- Implicazioni HR:
dipendenti o esterni?



Glovo!

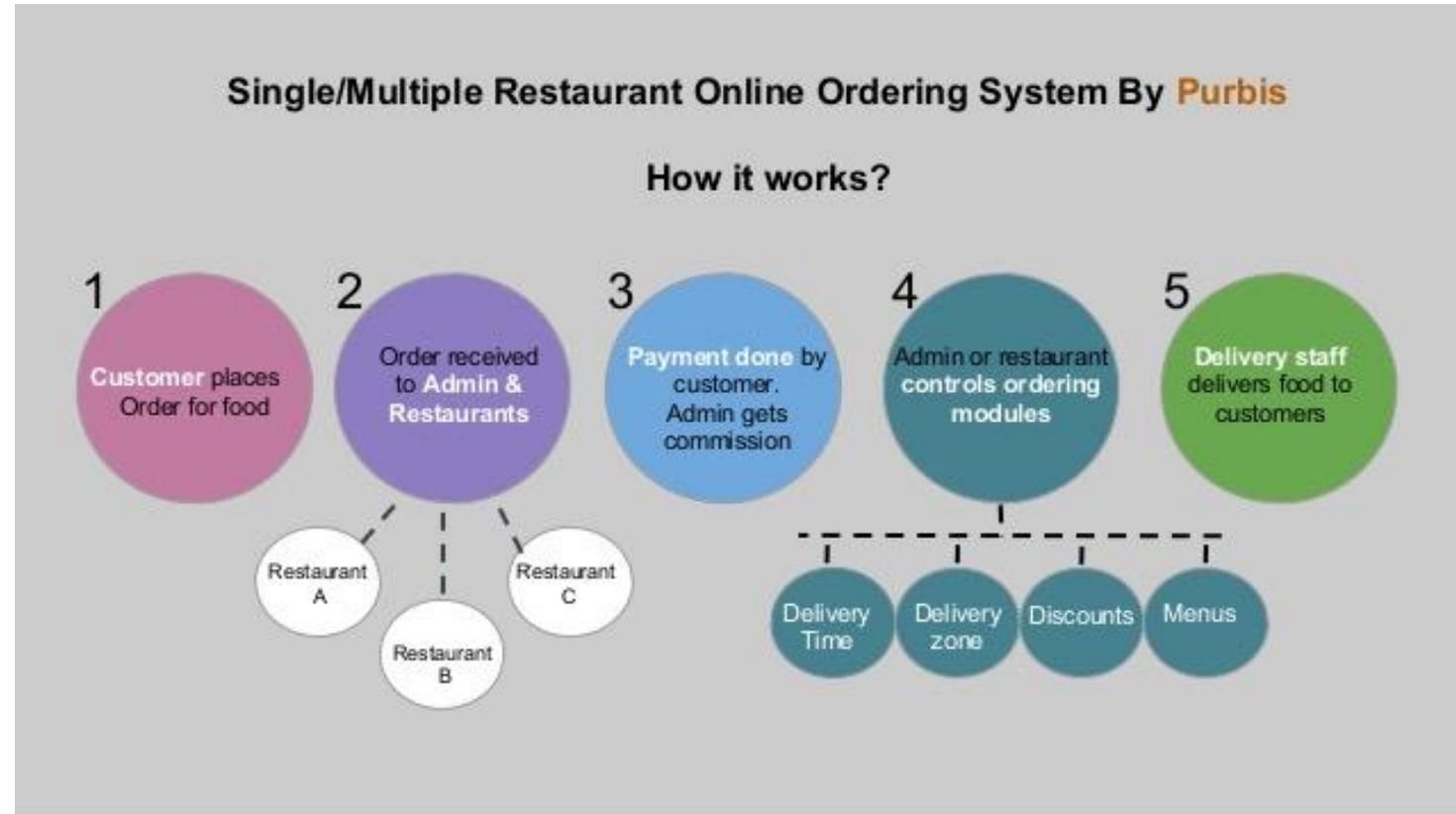


Fattori critici per un delivery project di successo

- Operations

- Procedure (e Training)
- Tools
- Linee dedicate in cucina
- Aree dedicate (per i driver)
- Qualità/igiene!!!

- Profitability B/M/L T



Ricapitolando

- Opportunità
 - Challenges
 - Approccio strategico e strutturato

Grazie!

- SOFI – Sviluppo ed Organizzazione Franchising Internazionali – Massimo Barbieri
- Supporto di Dante D'Alfonso