

White Paper

Flexworker

Motivi, intenzioni, esigenze

UNIVERSITÄT
LUZERN

hr con
science

FOR
DECISION
MAKERS

Un progetto di ricerca con



swissstaffing

Contenuto

1. Obiettivo dello studio	4
Profilo 1: Lavoratrice flessibile presso Amojob	5
2. Flexwork: definizioni e fondamenti	6
Profilo 2: Consulente d'immagine indipendente	8
3. Progettazione dello studio	9
3.1. Sondaggio	9
3.2. Campione statistico	9
Profilo 3: Lavoratore flessibile presso Uber	11
4. Risultati	12
4.1. Motivi per il flexwork	12
Profilo 4: Lavoratrice flessibile presso Home Instead	14
4.2. Opportunità e sfide del flexwork	15
Profilo 5: Manager ad interim presso Brainforce	17
4.3. Risorse e premesse per il flexwork	18
4.4. Flexwork come modello di carriera	21
Profilo 6: Lavoratore flessibile presso Randstad	22
5. Conclusioni in sintesi	23
Le autrici	24
Flexworker in Svizzera – Realtà e tema del futuro	25
Elenco delle fonti	26
Allegato 1: Panoramica interviste	26
Profilo 7: Lavoratore flessibile presso Coople	27
Profilo 8: Lavoratrice flessibile presso Manpower	28
Profilo 9: Lavoratore flessibile presso Lawoon	29
Profilo 10: Contractor presso CTC resourcing	30
Profilo 11: Nomade digitale	31
Profilo 12: Lavoratrice flessibile presso smartstaff	32
Profilo 13: Lavoratore flessibile presso Hotelis	33
Profilo 14: Lavoratore flessibile presso Adia	34
Profilo 15: Flexworker presso Kelly Services	35
Appendice allo studio (situazione di Covid-19)	36
Impressum / Informazioni	40

Prologo

I megatrend quali la digitalizzazione, la globalizzazione e l'accelerazione pongono sia i datori di lavoro sia i dipendenti di fronte a nuove opportunità ma anche a nuove sfide. Per rimanere competitivi, i datori di lavoro puntano sulla flessibilità nella gestione delle risorse umane. Così, sempre più persone sono occupate in posizioni di lavoro flessibile, quali il lavoro temporaneo, il lavoro a chiamata, ecc. Al tempo stesso, tramite condizioni di lavoro e contratti flessibili, i lavoratori cercano non solo il guadagno economico, bensì la propria identità, il senso del proprio ruolo e la realizzazione personale. Quali sono i requisiti che devono soddisfare i lavoratori flessibili, cosiddetti flexworker, i collocatori di personale e le aziende per far sì che tali aspettative si realizzino? La presente relazione analizza la questione e mette i flexworker sotto i riflettori. Il tema del lavoro flessibile, il flexwork, ha un'elevata rilevanza pratica, come dimostra il presente studio condotto da HR ConScience. L'argomento, però, è all'ordine del giorno anche nel campo della ricerca, ad esempio al Center for Human Resource Management (CEHRM) dell'Università di Lucerna.

Come testimoniano i risultati di questo progetto, i flexworker si ritengono per molti aspetti soddisfatti del loro lavoro, nonostante o forse proprio per le loro condizioni d'assunzione flessibili.

Essi dichiarano di apprezzare le opportunità di realizzazione personale, di varietà e di autodeterminazione. Tuttavia, sostengono anche che le opportunità comportano al tempo stesso delle sfide. Alcuni sono entusiasti di ricevere un feedback regolare, altri si lamentano della mancanza di riconoscimento per il lavoro svolto. Alcuni apprezzano la flessibilità, per altri invece è un fardello dovuto alla costante disponibilità.

Rispetto ai dipendenti fissi, i flexworker hanno una maggiore responsabilità personale per la loro situazione in termini di incarichi di collaborazione, sicurezza finanziaria e futuro sviluppo della loro carriera.

Le associazioni, i collocatori di personale, i clienti e le piattaforme digitali svolgono un ruolo importante nella definizione di condizioni quadro che soddisfino le esigenze di individualizzazione nel settore del flexwork. I risultati delle ricerche dimostrano che il sostegno strutturale, ad esempio fornito da un forte agente intermediario, ha un effetto positivo sul benessere e sulle prestazioni lavorative dei flexworker e può pertanto creare una situazione vantaggiosa per i flexworker, i collocatori di personale/intermediari e le aziende. Il presente studio corrobora questo risultato, dimostrando che i lavoratori flessibili - siano essi lavoratori temporanei o autonomi, nella loro attività principale o accessoria - apprezzano molto il sostegno da parte di altri attori del mercato del lavoro. Per sorreggere ulteriormente i risultati dello studio esplorativo, un'indagine ampia e rappresentativa sarebbe un prezioso contributo.

Prof. dott. Bruno Staffelbach
Direttore del Center
for Human Resource Management
Università di Lucerna

Dott.ssa Anna Sender
Amministratrice del Center
for Human Resource Management
Università di Lucerna

1. Obiettivo dello studio

Il mondo del lavoro sta cambiando. Digitalizzazione, automazione, globalizzazione e virtualizzazione portano a una nuova concezione del lavoro (Perlow & Kelly, 2014). In tal senso emergono sempre più modelli di lavoro alternativi che si discostano dal modello tradizionale del lunedì-venerdì e dal modello delle otto ore lavorative. Anche la forma di assunzione sta cambiando: mentre in passato la maggior parte dei dipendenti era vincolata da un contratto di lavoro tradizionale con un'unica azienda, oggi si assiste a un crescente aumento delle forme di lavoro flessibili e temporanei (quali, ad esempio, il lavoro temporaneo, i contratti a tempo determinato, i lavoratori autonomi, il lavoro a chiamata). Allo stesso tempo, a causa della crescente flessibilità, i confini tra il lavoro stesso, le persone e le aziende, in qualità di datori di lavoro, stanno scomparendo (Spreitzer, Cameron, & Garrett, 2017)

In particolare, è evidente che in questo mercato del lavoro flessibile emergono nuove esigenze a livello individuale alle quali sinora non si è data troppa importanza.

Poiché il classico sistema di gestione delle risorse umane nelle aziende con modelli di lavoro più flessibili sta progressivamente venendo meno, i singoli individui sono sempre più responsabili dello sviluppo della propria carriera. D'altra parte, le pratiche di lavoro flessibile consentono ai singoli individui di meglio adeguare le proprie competenze a progetti di lavoro mirati e di gestire al contempo, grazie a una maggiore autonomia e flessibilità, il proprio work-life balance (Connelly & Gallagher, 2004). Ciò solleva importanti questioni sia per i ricercatori che per i responsabili delle risorse umane. Sebbene esistano già alcuni studi scientifici su modelli di lavoro alternativi, quali il lavoro temporaneo o il gig work, poco si sa su cosa motiva gli individui a scegliere queste nuove forme di lavoro e a quali condizioni essi sono in grado di orientarsi e di crescere con successo e in maniera sana (Cappelli & Keller, 2013; Kalleberg, 2009; Spreitzer et al., 2017).

In questo White Paper esaminiamo pertanto, sulla base di interviste qualitative, la motivazione dei flexworker che operano in un contesto di lavoro flessibile (ad es. lavoratori temporanei, lavoratori autonomi). Parallelamente, analizziamo le sfide e le prospettive di carriera associate a questo tipo di lavoro.

Profilo 1:

Lavoratrice flessibile presso Amojob

Flexwork:	Attività accessoria da 4 anni
Denominazione della professione:	Studentessa e cameriera ausiliaria
Tipo di contratto:	Temporaneo
Formazione:	Studi di Biologia ed esperienza nel servizio ai tavoli

Quali sono per Lei i vantaggi del flexwork?

Il mio lavoro temporaneo rappresenta per me un vantaggio perché non sono costretta a fare sempre lo stesso lavoro. Ho avuto la possibilità di conoscere già molte aziende: buvette, fattorie ecc. Con un impiego fisso non avrei la stessa varietà. Inoltre, cambiando regolarmente datori di lavoro, conosco sempre nuove persone. È stimolante e apre gli orizzonti.

Un ulteriore vantaggio è che con un lavoro temporaneo si possono ben conciliare studio e lavoro.

Per via dei miei studi devo poter lavorare in modo flessibile. Non posso lavorare in modo costante allo stesso ritmo. Da un lato, ho le vacanze semestrali durante le quali ho molto tempo a disposizione per lavorare. Dall'altro i periodi degli esami, durante i quali ho poco tempo per lavorare. Perciò sono contenta di poter pianificare i miei incarichi di lavoro in modo flessibile. Questo non sarebbe possibile con un impiego fisso. Fondamentalmente posso anche scegliere dove voglio lavorare. Non ho l'auto e quindi l'agenzia di collocamento cerca per me lavoro nel mio luogo di residenza.

Quali sono per Lei le sfide del flexwork?

Una grande sfida consiste nel saper gestire l'insicurezza. A volte è difficile prevedere se arriveranno incarichi. Chi si trova a dover dipendere da un reddito regolare non dovrebbe scegliere questa forma di lavoro, perché non si ha sempre la certezza di ottenere un incarico.

Un'altra sfida è la flessibilità. Bisogna essere flessibili per quanto riguarda i datori di lavoro, ma anche in termini di orari e luogo di lavoro. Quando arriva una chiamata, devo essere pronta ad accettare un incarico.

Purtroppo, a volte, ho la sensazione che in qualità di lavoratrice temporanea non godo della stessa stima e non vengo sostenuta come i dipendenti fissi. Certo, siamo lì solo per poco tempo, ma è comunque un peccato che ci venga trasmessa questa sensazione. Inoltre, i lavoratori temporanei hanno anche meno opportunità di fare carriera in un'azienda.



2. Flexwork: definizioni e fondamenti

La globalizzazione, il mondo economico in rapida evoluzione e la trasformazione digitale stanno cambiando sempre più il rapporto tra lavoratore e datore di lavoro. Sempre meno lavoratori sono legati a un solo datore di lavoro e sempre più vendono direttamente i loro servizi sul mercato (Petriglieri, Ashford & Wrzesniewski, 2018). Negli Stati Uniti e nell'UE-15, oltre il 20 - 30 % delle persone occupate opera già in forme di lavoro flessibile (McKinsey, 2016). I cosiddetti flexworker o independent worker possiedono un alto grado di controllo e di autonomia sul proprio lavoro. Il pagamento viene di solito effettuato per incarico, vendita o incarico assegnato ed è per lo più per un periodo di tempo limitato (Petriglieri, Ashford & Wrzesniewski, 2018).

swissstaffing, committente dello studio nonché Associazione dei prestatori di personale in Svizzera, definisce i flexworker «persone che desiderano lavorare in modo flessibile – sia perché, grazie alla flessibilità, auspicano un reinserimento nel mondo del lavoro sia perché questa forma di lavoro è in linea con la loro filosofia di vita» (swissstaffing, 2019).

swissstaffing distingue il flexwork in tre dimensioni di flessibilità:

- **flessibilità dell'orario di lavoro** (orario flessibile / orario di lavoro annuale, part-time, lavoro a chiamata)
- **flessibilità del luogo di lavoro** (telelavoro / spazi di lavoro virtuali, home office, spazi di coworking)
- **flessibilità nel rapporto di lavoro** (impiegati consulenti / portfolio worker, lavoratori temporanei / contractor, lavoratori autonomi / freelancer).

Secondo McKinsey (2016), gli incaricati, cioè i flexworker, possono essere suddivisi in quattro segmenti (vedi figura 1). La distinzione dei segmenti avviene secondo i criteri «decisione volontaria di lavorare in modo flessibile» (su base volontaria/involontaria) e «tipo di reddito» (attività principale/attività accessoria). Se si confrontano i risultati dello studio McKinsey (2016) negli Stati Uniti e nei Paesi dell'UE-15 con le cifre attuali in Svizzera, fornite da swissstaffing (2019), emergono delle differenze, come mostra la figura 1.

Figura 1: segmentazione delle persone occupate in regime di lavoro flessibile

	Attività principale		Attività accessoria	
	«Free agents»		«Casual earners»	
Decisione volontaria	McKinsey 30 %	swissstaffing 35 %	McKinsey 40 %	swissstaffing 8 %
	«Reluctant»		«Financially strapped»	
Decisione involontaria	McKinsey 14 %	swissstaffing 50 %	McKinsey 16 %	swissstaffing 8 %

Fonte: McKinsey 2016 e swissstaffing, 2019

Mentre nello studio McKinsey il 70 % dei partecipanti sceglie volontariamente il lavoro flessibile, nello studio di swissstaffing la percentuale è solo del 43 %. Tale differenza è riconducibile ai diversi gruppi target dei due studi. Lo studio McKinsey è focalizzato sui freelancer, che per la maggior parte si considerano lavoratori indipendenti. Lo studio di swissstaffing, al contrario, è focalizzato solo sui lavoratori temporanei, per i quali il flexwork rappresenta spesso l'attività principale e viene considerato come un ponte tra due impieghi fissi.

Un lavoratore temporaneo su due è alla ricerca di un posto fisso a lungo termine e ritiene l'esperienza del lavoro temporaneo un ponte necessario ai fini del reinserimento in una posizione permanente.

Inoltre, gli incaricati possono essere distinti in base al loro livello di qualifica (basso, medio, alto).

Riassumendo, i flexworker possono essere distinti nei seguenti segmenti:

- **Libera volontà** (decisione involontaria / decisione volontaria)
- **Tipo di impiego** (attività principale / attività accessoria)
- **Livello di qualifica** (alto / medio / basso)

Oltre alla categorizzazione dei flexworker (incaricati), gli intermediari che mediano gli incarichi tra flexworker e committenti possono essere suddivisi in

due categorie. Da un lato, i classici prestatori di personale possono essere intermediari per il lavoro temporaneo (ad es. HomeInstead, Almojob GmbH, Adecco). Tra l'intermediario e il flexworker si instaura in questo caso un rapporto di lavoro (contratto di lavoro temporaneo). Dall'altro, l'intermediario può essere una piattaforma tecnologica (ad es. Uber, Mila) che si concentra principalmente sulla mediazione e talvolta offre servizi più estesi. Spesso, in questi casi, non sussiste un contratto di lavoro tra intermediario e lavoratore flessibile, bensì solo un contratto per l'utilizzo dei servizi offerti dall'intermediario. La figura 2 mostra l'interazione tra flexworker, intermediario e committente.

Figura 2: interazione tra flexworker, intermediario e committente



Flexworker indipendente
Flexworker temporaneo

In considerazione delle diverse tipologie di flexwork, questo White Paper classifica i partecipanti allo studio in tre diversi tipologie di lavoratori flessibili:

- **Tipologia 1:** flexworker che cercano e gestiscono i loro incarichi temporanei tramite la classica agenzia di prestatori di personale (ad es. Randstad, Kelly Services, Almojob).
- **Tipologia 2:** flexworker che cercano e talvolta gestiscono i loro incarichi tramite una piattaforma di lavoro online su base tecnologica (ad es. ADIA, Coople, Uber).
- **Tipologia 3:** flexworker che acquisiscono gli incarichi attraverso una propria rete (ad es. lavoratori indipendenti).

Profilo 2: Selbstständige Stilberaterin

Flexwork:	Attività accessoria da 10 anni
Denominazione della professione:	Personal Shopper e consulente d'immagine
Tipo di contratto:	Indipendente
Formazione:	Apprendistato come parrucchiera, in seguito maturità e scuola di commercio, perfezionamento come assistente del personale, soggiorno e formazione continua nel campo della moda a Milano (Italia)

Quali sono tre motivi che L'hanno spinto a scegliere un'attività indipendente?

Volevo fare qualcosa in cui poter dar sfogo al mio talento e ai miei punti di forza. Qualcosa che esprimesse il mio sistema di valori e che avesse per me un significato.

Inoltre amo poter svolgere, parallelamente al mio lavoro d'ufficio, un'altra attività che posso assegnarmi liberamente. Ho compreso presto che la flessibilità rifletteva il mio stile di vita.

In veste di consulente d'immagine indipendente sono la capa di me stessa, non devo ma posso fare tutto. È una questione di equilibrio. Da un lato devo occuparmi di tutto da sola, d'altro canto però posso organizzarmi come meglio credo. Così sono riuscita a fare del mio hobby la mia professione, acquisendo maggiore flessibilità.

Quali sono per Lei le sfide di questa forma di lavoro flessibile?

Una delle sfide maggiori è dover assumersi la responsabilità di tutto. In qualità di lavoratrice indipendente devo assolvere tutte le funzioni personalmente: marketing, contabilità, acquisizione dei clienti, finanze. Si devono ricoprire in prima persona tutte le posizioni per le quali, spesso, in un'azienda sono previsti diversi specialisti. Ma non si è portati per tutto allo stesso modo. Con il tempo, tuttavia, si riesce a padroneggiare la situazione e a trovare il giusto equilibrio. La grande libertà che deriva dal lavoro autonomo non rende necessariamente la vita lavorativa più facile, ma certamente più eccitante.

Ma il presupposto per il successo consiste nell'assumere le responsabilità.

Ciò vale anche per gli aspetti finanziari. Niente incarichi, niente soldi. C'è sempre una certa volatilità nel volume degli incarichi, a volte ho più richieste da parte dei clienti, a volte meno. Bisogna essere in grado di tenere testa a questa volatilità. Il mio lavoro d'ufficio porta senz'altro sollievo per quanto riguarda la situazione finanziaria. La previdenza per la vecchiaia, tuttavia, rimane un problema. All'inizio non ho investito molto per la mia previdenza. Ero contenta se c'erano entrate e mi bastava. Pensare alla previdenza per la vecchiaia in anticipo, però, è davvero importante, anche se non è un tema interessante.

3. Progettazione dello studio

3.1. Sondaggio

Per poter andare a fondo della questione concernente le motivazioni, le sfide e le prospettive di carriera dei flexworker, abbiamo intervistato 31 persone (marzo – settembre 2019). Questo approccio di ricerca qualitativo consente di effettuare un'indagine di tipo esplorativo. Ponendo ai partecipanti allo studio domande aperte, siamo stati in grado di cogliere i punti di

vista personali di diverse persone che lavorano in un ambiente di lavoro flessibile.

Le interviste sono state condotte secondo un procedimento strutturato, predefinito, che ha consentito di confrontare le diverse affermazioni. Le linee guida per l'intervista comprendevano i blocchi tematici: motivi, opportunità e sfide, risorse e carriera.

Blocco tematico

Domande guida

Motivi

Quali motivi spingono i flexworker a decidersi per questa forma di lavoro?

Opportunità e sfide

Quali opportunità e quali sfide comporta il flexwork dal punto di vista individuale?

Risorse

Quali risorse sono determinanti per il successo e la soddisfazione dei flexworker? Quali sono le premesse per potersi orientare rapidamente e con successo in questo modello di lavoro?

Carriera

Come concepiscono la loro carriera i flexworker?

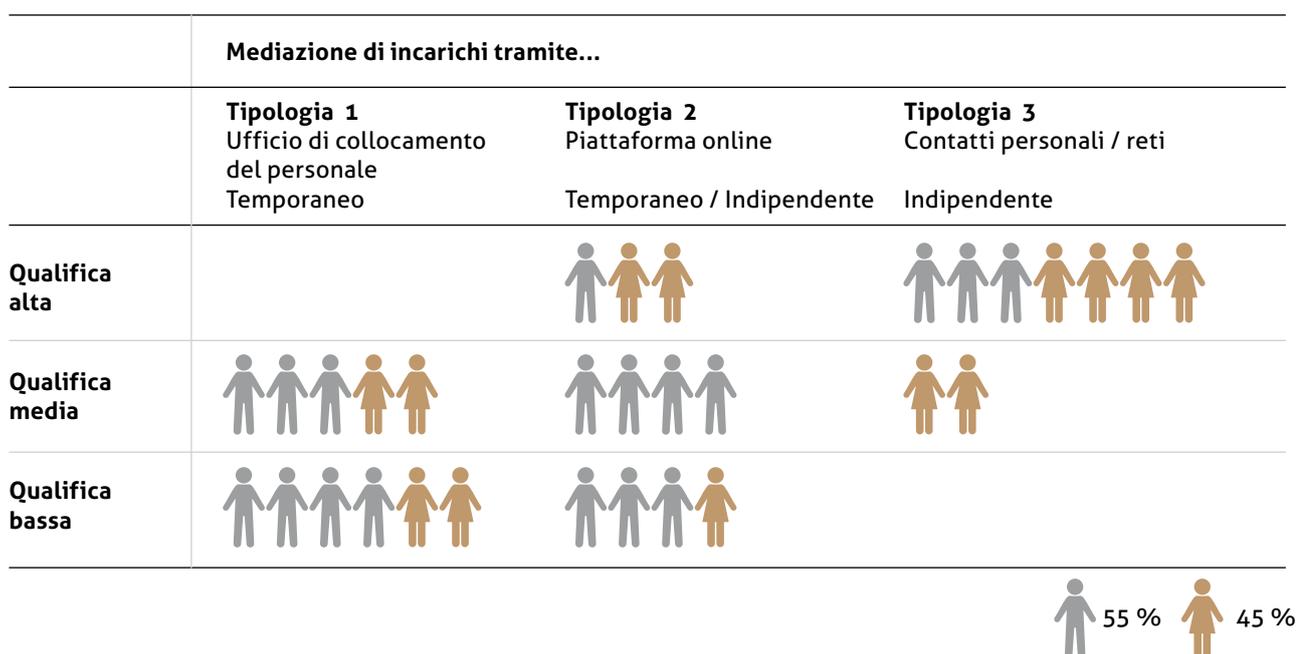
3.2. Campione statistico

I partner dell'intervista sono stati selezionati in base a vari criteri: accesso mediante contatti già esistenti, distribuzione su diverse tipologie di forme di lavoro flessibile (lavoratori tramite i classici prestatori di

personale, piattaforma di lavoro online e lavoratori autonomi), distribuzione su diversi settori e regioni linguistiche della Svizzera (tedesco e francese).

La figura 3 e l'allegato 1 mostrano una panoramica dei partecipanti allo studio.

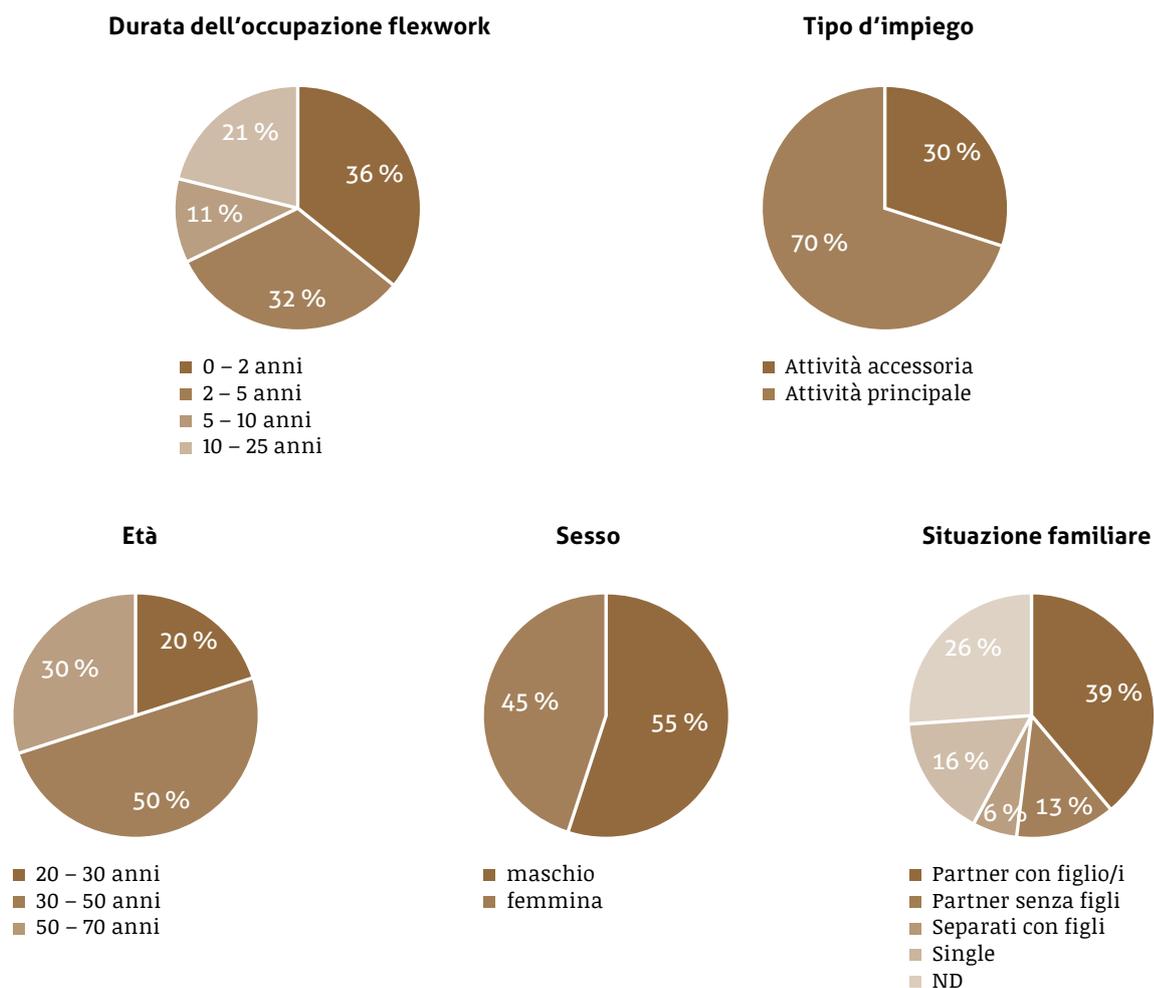
Figura 3: panoramica partecipanti allo studio



La figura 4 mostra i dati demografici dei partecipanti allo studio. Il campionamento statistico dei partecipanti allo studio era costituito da 31 persone di età compresa tra i 20 e i 67 anni, di cui il 45 % di sesso femminile e il 55 % di sesso maschile. Per la maggior parte (70 %) il lavoro flessibile costituisce l'attività principale ed è occupata in questa forma di lavoro da

meno di cinque anni (36 % 0 - 2 anni, 32 % 2 - 5 anni). D'altra parte, circa un quinto dei partecipanti (21 %) è attivo come flexworker da più di 10 anni. Circa tre quarti dei partecipanti allo studio hanno rivelato la propria situazione familiare. La maggioranza vive con partner e figlio/i (39 %) o con partner senza figlio/i (13 %).

Figura 4: dati demografici sui partecipanti allo studio



Profilo 3:

Lavoratore flessibile presso Uber

Flexwork:	Attività accessoria da 3 anni
Denominazione della professione:	Autista Uber
Tipo di contratto:	Piattaforma/indipendente
Formazione:	Pensionato. Originariamente apprendistato come cuoco in Svezia, attivo nel servizio esterno e fondazione di un'azienda per l'importazione di cosmetici naturali

Che cosa l'ha spinto a lavorare come flexworker?

Dopo il mio pensionamento anticipato, a distanza di un anno con tutto quel tempo libero, sentivo sempre più la mancanza dei contatti sociali. Ora, grazie ai trasporti Uber, posso ampiamente soddisfare quest'esigenza. Con i miei clienti Uber vivo esperienze belle e coinvolgenti, inoltre intrattengo conversazioni interessanti. Dopo 45 anni, ad esempio, ho ritrovato il mio migliore amico, sono stato invitato da clienti Uber giapponesi a suonare il corno alpino in Giappone e ho fatto molte altre esperienze. Di tanto in tanto capita che le persone piangano in auto per la gioia di aver trovato qualcuno con cui poter parlare. È davvero commovente.

Quali risorse sono importanti per lavorare come flexworker?

Dal mio punto di vista, in qualità di autista Uber, è importante dimostrare un aperto interesse nei confronti della gente.

Bisogna dimostrare interesse nei confronti delle persone e aver voglia di comunicare, allora si che si ottengono buone valutazioni.



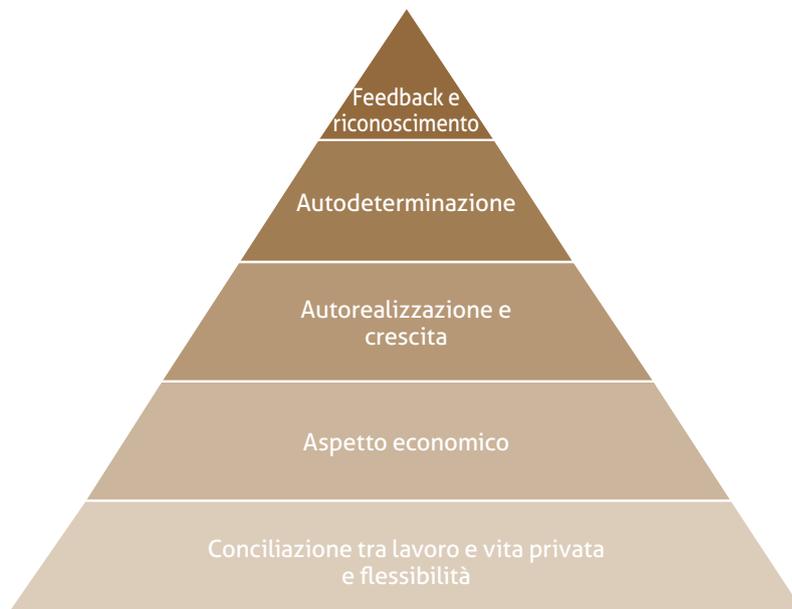
4. Risultati

4.1. Motivi per il flexwork

I motivi che spingono i flexworker a decidersi per questa forma di lavoro sono molteplici. Nel seguente capitolo vengono illustrate e approfondite le motivazioni più frequentemente citate dai partecipanti allo studio. A tal fine abbiamo riassunto le dichiarazioni

delle singole persone in gruppi di argomenti. I gruppi di argomenti sono ordinati gerarchicamente in una piramide dei motivi (figura 5). I motivi per il lavoro flessibile più frequentemente citati costituiscono la base della piramide.

Figura 5: piramide dei motivi per flexwork



- **Conciliazione tra lavoro e vita privata / flessibilità**

La conciliazione tra lavoro e vita privata così come la flessibilità che ne deriva sono tra i principali motivi che spingono a scegliere il lavoro flessibile. In particolare, i partecipanti allo studio che ottengono i loro incarichi tramite un'agenzia di lavoro temporaneo (tipologia 1) o una piattaforma di lavoro online (tipologia 2) citano come motivazione principale la flessibilità in termini di tempo e spazio. L'elevato grado di flessibilità permette loro di conciliare lavoro e impegni privati quali la cura dei bambini, l'assistenza ai genitori o gli studi. Un impiego su base oraria consente così di integrare in modo flessibile pause più lunghe nella routine lavorativa quotidiana, ad esempio per assistere i familiari durante l'ora di pranzo (ad es. intervista 3.5, 3.7). Per gli studenti l'elevata flessibilità oraria offerta dal lavoro temporaneo è uno dei motivi principali per cui hanno scelto di lavorare come flexworker. Spesso, durante gli studi, quando è tempo di esami, non è possibile lavorare regolarmente e in modo costante, prerogativa di un posto fisso (ad es. intervista 1.3). Lavorare come flexworker permette agli studenti di pianificare i loro impegni di lavoro in modo flessibile, ossia di lavorare meno durante il periodo degli esami e di più dopo.

La flessibilità in termini di luogo è particolarmente apprezzata da gruppi di persone che possono svolgere la propria attività lavorativa da qualsiasi luogo usando le tecnologie digitali. Così, ad esempio, una nomade digitale, ha potuto viaggiare all'estero con la propria famiglia durante le vacanze scolastiche per diverse settimane, continuando a svolgere la propria attività sul luogo (ad es. intervista 3.2).

- **Aspetto economico**

Per una gran parte dei partecipanti allo studio anche l'aspetto economico è tra i motivi principali per cui scegliere il flexwork. I lavoratori indipendenti possono, ad esempio, procurarsi ulteriori incarichi oltre al loro normale lavoro tramite una piattaforma di lavoro online e colmare così le loro lacune finanziarie (ad es. intervista 2.5, 2.1). Anche per le persone che per ragioni familiari o di salute non hanno esercitato un'attività lucrativa per un periodo di tempo prolungato, gli impieghi ottenuti tramite i classici prestatori di personale o le piattaforme di lavoro online consentono loro di reinserirsi nel mercato del lavoro, assicurandosi in questo modo l'indipendenza economica (ad es. intervista 3.5, 3.4).

- **Autorealizzazione / crescita**

I partecipanti menzionano la realizzazione personale e lo sviluppo della propria carriera quali ulteriori motivi per un lavoro come flexworker. Molti flexworker, soprattutto quelli che cercano i loro impieghi attraverso le piattaforme di lavoro online, prediligono la varietà nel loro lavoro. Alcuni degli intervistati ritengono che un posto di lavoro fisso in una stessa azienda sia monotono. Diversi impieghi temporanei in diverse aziende offrono loro l'opportunità di farsi un quadro dei vari settori e campi di attività e di conseguenza di crescere personalmente (ad es. intervista 1.4, 1.6).

Anche le persone che hanno un posto di lavoro fisso, a volte, scelgono consapevolmente un'attività accessoria come flexworker, perché si augurano che gli impieghi temporanei portino equilibrio e varietà nella loro quotidianità lavorativa.

Così, ad esempio, un collaboratore del servizio esterno offre le sue abilità manuali sulla piattaforma di lavoro online Lawoon, in modo da poter svolgere di tanto in tanto oltre alla sua attività di rappresentante di vendita anche un'attività fisica (ad es. intervista 2.3). Per alcuni studenti, lavorare come flexworker rappresenta anche un trampolino di lancio per la loro carriera. Così, le persone che per anni hanno acquisito privatamente determinate competenze (ad es. in ambito infermieristico), ma che non possono esercitare la professione desiderata in una posizione permanente (ad es. in un ospedale) a causa della mancanza dei diplomi, hanno la possibilità di svolgere questa attività in forma flessibile. Gli impieghi flessibili in campo infermieristico, procurati da un intermediario, consentono pertanto alle persone interessate di accedere al settore (ad es. intervista 1.5, 1.7).

- **Autodeterminazione**

Per i lavoratori indipendenti l'autodeterminazione è un motivo centrale (tipo 3). Anche i lavoratori flessibili delle altre due tipologie attribuiscono importanza all'autodeterminazione. I flexworker sono più liberi rispetto ai dipendenti fissi e si pongono su un piano di parità con il committente. Secondo gli intervistati, i lavoratori flessibili hanno la possibilità di agire con maggiore autodeterminazione, potendo occasionalmente rifiutare qualche

incarico o datore di lavoro. Inoltre, in quanto esterni, possono parlare più apertamente di ciò che non funziona in un'azienda (ad es. intervista 3.6, 3.1). L'autodeterminazione permette anche ai flexworker di prendersi del tempo libero dopo un incarico impegnativo per ricaricare le batterie (ad es. intervista 2.7, 3.6).

- **Riconoscimento**

Alcuni partecipanti allo studio riferiscono che il riconoscimento che ricevono in qualità di flexworker è un valido motivo per lavorare in modo flessibile. Mentre gli impiegati fissi di norma ricevono un feedback sul loro lavoro una volta l'anno nell'ambito del colloquio di valutazione, i lavoratori flessibili ricevono solitamente un feedback direttamente al termine di ogni incarico. Specie nel caso delle piattaforme di lavoro online, dopo ogni incarico viene effettuata una valutazione reciproca tra collaboratori e datori di lavoro. Se il lavoro è andato a buon fine, il flexworker riceve direttamente un apprezzamento e questo influisce sulla motivazione (ad es. intervista 2.7, 2.9, 2.10). Anche i pensionati riferiscono che dopo aver lasciato il mondo del lavoro hanno sentito la mancanza del riconoscimento che ricevevano in precedenza nella loro professione. Rientrare nella vita lavorativa come flexworker ha permesso loro di soddisfare nuovamente il bisogno di riconoscimento (ad es. intervista 2.10, 2.9).

Profilo 4:

Lavoratrice flessibile presso Home Instead

Flexwork:	Attività principale da 4 anni
Denominazione della professione:	CAREGiver
Tipo di contratto:	Temporaneo
Formazione:	Parrucchiera, corso di collaboratrice sanitaria CRS

Quali sono tre motivi che L'hanno spinto a scegliere una forma di lavoro flessibile?

Il motivo principale per cui lavoro per Home Instead è la grande flessibilità. Posso indicare quando, quanto tempo e in quale regione desidero lavorare. A causa dei miei problemi di salute, sono contenta di poter lavorare temporaneamente al 40%. Questo non sarebbe possibile ovunque.

Sono flessibile anche per quanto riguarda i corsi di formazione continua che posso sempre seguire internamente presso Home Instead.

I contatti sociali mi sono sempre piaciuti, già quando facevo la parrucchiera. Grazie alla formazione come collaboratrice sanitaria CRS e come collaboratrice presso Home Instead posso di nuovo cogliere questa sfida. Stringo rapporti con le persone che assisto. Per esempio, ho assistito lo stesso cliente per tre anni. Ero diventata per lui quasi un membro della famiglia. Il distanziamento è stata la sfida più grande. Tuttavia, sono riuscita a fornire al cliente il miglior servizio possibile mantenendo la giusta distanza professionale. Lavorare con Home Instead, inoltre, mi aiuta a rafforzare la fiducia in me stessa.

Mi sono presa cura dei miei genitori e di mia zia, assistendoli per molti anni. Ora non ci sono più. Ma con Home Instead posso fare buon uso della grande esperienza che ho maturato in questo periodo.

Quali risorse sono importanti per poter lavorare in modo flessibile?

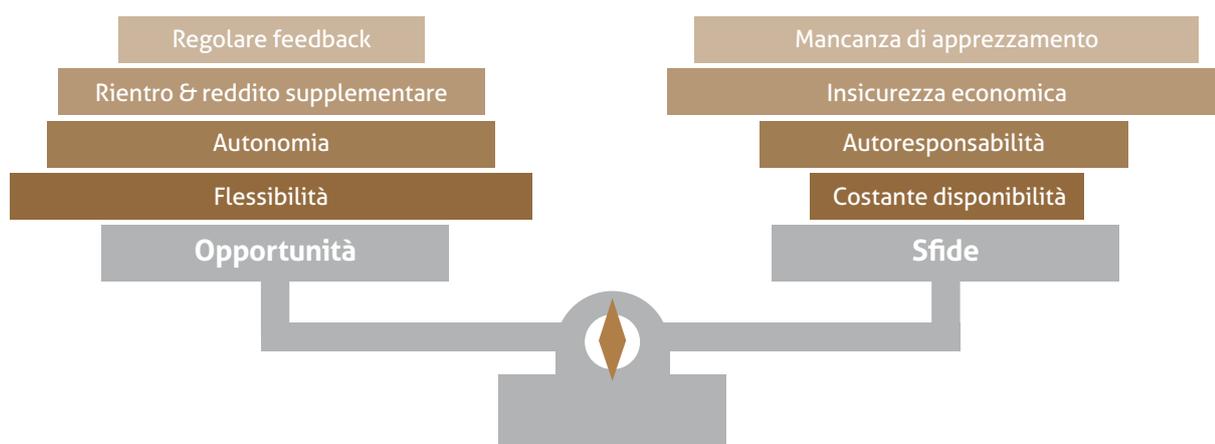
Per lavorare con Home Instead è necessario essere flessibili e adattarsi rapidamente alle nuove situazioni. Le esigenze sono diverse da cliente a cliente. Ci vuole molto tatto e sensibilità per accompagnare i clienti nella loro vita quotidiana. Soprattutto quando qualcosa non va tanto bene. Se lo stato di salute di un cliente si aggrava nel giro di qualche mese, come CAREGiver posso contare sul sostegno di Home Instead e rivolgermi al consulente alla clientela per trovare nuove soluzioni.

4.2. Opportunità e sfide del flexwork

In una seconda fase, abbiamo domandato ai partecipanti allo studio quali fossero, secondo loro, le opportunità e le sfide legate al lavoro flessibile. Molti partecipanti allo studio riconoscono tra i motivi menzionati nel capitolo 4.1 anche delle opportunità. La figura 6 riassume le affermazioni dei partecipanti allo studio evidenziando il fatto che le opportunità, ad es. l'alto

grado di flessibilità, presentano anche delle sfide, come nei casi in cui la flessibilità va di pari passo con il dover essere costantemente reperibili. Questo capitolo si propone pertanto di mettere in luce entrambi gli aspetti: opportunità e sfide del flexwork, nonché di individuare gli ambiti in cui i flexworker devono trovare un equilibrio.

Figura 6: opportunità e sfide del flexwork



- **Flessibilità contro costante disponibilità**
Secondo i partecipanti allo studio, una delle maggiori opportunità offerte dal lavoro flessibile è rappresentata dall'elevato grado di flessibilità (orari di lavoro e flessibilità sul luogo di lavoro) che consente di conciliare al meglio la vita lavorativa con la vita privata. I flexworker - soprattutto quelli che lavorano tramite i prestatori di personale (tipologia 1) o le piattaforme di lavoro online (tipologia 2) - approfittano della possibilità di lavorare durante la formazione, di conciliare le esigenze di assistenza a genitori e figli con un'attività lavorativa remunerata o di godersi il tempo libero e il bisogno di dedicarsi ad altri progetti. Sebbene flessibilità ed equilibrio tra lavoro e vita privata siano molto apprezzati, essi rappresentano anche un aspetto non trascurabile delle sfide poste dal lavoro flessibile. Se da un lato si hanno molte possibilità di scegliere orario e luogo di lavoro, bisogna però anche essere in grado di operare attivamente questa scelta. L'ambiente crea l'aspettativa che si è sempre disponibili, in ogni momento. Al tempo stesso, si è tentati di essere costantemente in standby nel caso in cui si presenti un incarico.

Il confine tra orario di lavoro e tempo libero, ad esempio la sera, nei fine settimana o nei giorni festivi, rappresenta dunque un problema per molti flexworker.

Tuttavia, non è facile stabilire questa delimitazione, poiché la forma di lavoro flessibile fa sì che i tempi di attesa per un incarico si riducano drasticamente. I clienti si aspettano una disponibilità immediata, in modo che in caso di richiesta sia data una risposta rapida e venga confermata velocemente la disponibilità a iniziare il lavoro (ad es. intervista 3.7, 3.1).

- **Grande autonomia contro elevata autoresponsabilità**
L'alto livello di autonomia rappresenta un'altra importante opportunità offerta dal flexwork. I partecipanti allo studio menzionano il fatto che la forma di lavoro flessibile consente loro di cambiare committente in qualsiasi momento se un determinato compito non è di loro gradimento. Ciò comporta una grande libertà nel determinare il contenuto del lavoro e l'ambiente di lavoro. In particolar modo i flexworker indipendenti (tipologia 3) apprezzano i vantaggi del lavoro autonomo. D'altra parte, un

alto grado di autodeterminazione e di autonomia significa anche che spetta ai flexworker assumersi l'intera responsabilità. Ciò include, ad esempio, il fatto che i lavoratori indipendenti svolgono in prima persona molte funzioni per le quali, normalmente, in un'azienda sono previsti diversi specialisti (ad es. intervista 3.10). Tali funzioni comprendono attività di marketing, contabilità e finanza. Si tratta spesso di temi che non hanno nulla a che spartire con il core business e che pertanto vengono percepiti più come un fardello. Per avere autodeterminazione, occorre anche assumersi l'intera responsabilità.

- **Rientro nel mondo del lavoro e reddito supplementare contro insicurezza economica**

Il lato finanziario è visto dai flexworker che lavorano tramite un prestatore di personale (tipologia 1) o tramite una piattaforma di lavoro online (tipologia 2) come un'opportunità su due fronti: come un buon reddito supplementare e come un modo per (ri)entrare nel mercato del lavoro grazie a un'occupazione temporanea. Al tempo stesso, la situazione finanziaria rappresenta una delle maggiori sfide per tutti i lavoratori flessibili, compresi i lavoratori indipendenti. A causa delle condizioni di lavoro flessibili, i flexworker non hanno un reddito prevedibile e regolare come avviene con un posto di lavoro fisso. L'insicurezza nella pianificazione finanziaria mette in discussione gli investimenti (come l'acquisto di un'auto o di un appartamento) e in generale rende più difficile la pianificazione della vita a lungo termine. Inoltre, l'affidabilità creditizia dei flexworker è valutata in modo critico dagli istituti finanziari e i contributi previdenziali da versare possono rappresentare un onere finanziario considerevole. Il carico di lavoro non è prevedibile e quindi anche i mezzi finanziari per il pagamento di assicurazioni e pensioni, così come per gli acquisti e altre spese, sono più incerti (ad es. intervista 1.10, 3.9).

Nel complesso, ciò significa che per i flexworker la situazione finanziaria costituisce una grande sfida e un grande fattore di incertezza.

- **Regolare feedback contro la mancanza di apprezzamento**

Il riconoscimento e l'apprezzamento del lavoro e della forma di lavoro scelta rappresentano un aspetto importante per i flexworker. Lo scambio

regolare con i committenti o con i clienti e gli intermediari è un'opportunità per i flexworker di ricevere un feedback regolare. Ciò consente loro di valutare le proprie prestazioni nonché di migliorarsi e crescere continuamente. Allo stesso tempo, però, il continuo feedback rappresenta anche una grande sfida. I flexworker devono poter contare su un feedback positivo da parte dei clienti per continuare a ricevere incarichi. Questo li rende vulnerabili e possono venirsene a creare dei rapporti di dipendenza. Se i datori di lavoro attribuiscono grande importanza alla valutazione dei clienti e i clienti, per principio, non danno mai il voto più alto quando valutano i servizi, ad esempio, o vogliono approfittare di questa opportunità per negoziare un prezzo più conveniente, in ultima analisi, chi ci perde è il flexworker (ad es. intervista 2.5).

Un'altra sfida è il fatto che il lavoro temporaneo ha talvolta una connotazione negativa e pertanto è una forma di lavoro che manca di riconoscimento sociale.

Un partecipante allo studio ha dichiarato che non ama definirsi un lavoratore temporaneo. Utilizzando altre definizioni, come «gig worker» o «freelancer», il suo lavoro potrebbe assumere una connotazione più positiva (ad es. intervista 2.7). La definizione «lavoratore temporaneo» potrebbe anche contribuire a generare all'interno di un'azienda una società a due livelli. Così, ad esempio, in certe aziende i lavoratori temporanei hanno un indirizzo e-mail diverso, definito «esterno», oppure indossano un batch di accesso di colore diverso o ancora abiti da lavoro di colore diverso (ad es. intervista 1.1, 1.8). Ciò fa sì che le persone interessate si sentano escluse e meno stimolate dal loro datore di lavoro e dal resto del personale. La mancanza di riconoscimento e di apprezzamento nelle aziende e nella società è avvertita da molti flexworker come un peso.

Profilo 5:

Manager ad interim presso Brainforce

Flexwork:	Attività principale da 12 anni
Denominazione della professione:	Manager ad interim
Tipo di contratto:	Temporaneo
Formazione:	Studi di Economia

Quali sono per Lei i vantaggi del flexwork?

Lavoro da molto tempo come manager ad interim perché mi permette di essere a un livello di parità con il mio committente. Ciò non sarebbe possibile come dipendente fisso. Anche se questo è solo un motivo psicologico, per me e per i miei committenti è molto importante perché mi consente di avere un maggiore impatto.

In qualità di manager ad interim indipendente posso occuparmi dei progetti che mi appassionano e posso farlo per tutto il tempo in cui ritengo di poter cambiare qualcosa in modo efficace e sostenibile. Per esempio, non negozio un termine di disdetta. Quando il committente ed io riteniamo che il lavoro sia finito, allora mi congedo. Lavoro su base giornaliera.

Se si entra in un'azienda da esterno, si ha una maggiore distanza rispetto ad essa. Questo mi permette di parlare apertamente delle cose che non vanno.

Non sono dipendente come se lavorassi in un posto fisso. Ciò mi consente di affrontare i punti dolenti in modo orientato ai fatti senza fare politica e di sviluppare soluzioni con le parti coinvolte.

Quali sono per Lei le sfide in questa forma di lavoro flessibile?

In qualità di manager impiegato a tempo indeterminato si hanno periodi molto stressanti, ma anche periodi di riposo. Non è così per un manager ad interim. Ogni giorno si deve rendere conto delle proprie prestazioni. Quando si ha un periodo di riposo, si è allo stesso tempo un po' tesi, perché non si sa quando arriverà il prossimo incarico.

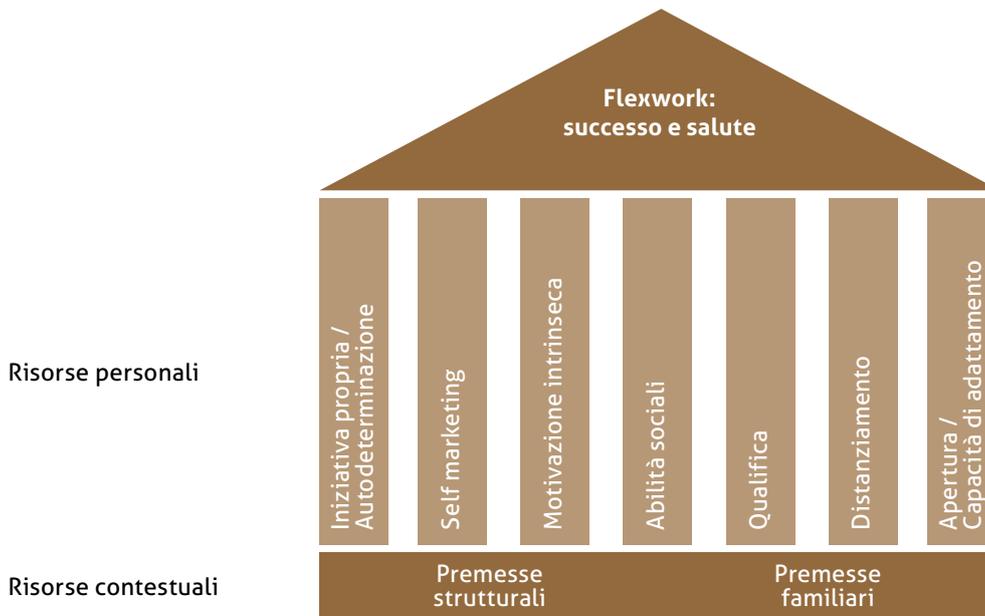


4.3. Risorse e premesse per il flexwork

Nel seguente paragrafo esamineremo quali risorse sono determinanti affinché i flexworker possano lavorare con successo e siano soddisfatti di questa forma di lavoro flessibile. Quali sono le premesse

necessarie per potersi orientare rapidamente e con successo in questo modello di lavoro? Le risposte date nelle interviste e qui di seguito riportate sono suddivise in risorse contestuali e risorse personali (figura 7) e riassunte nella figura 8.

Figura 7: risorse per un lavoro flessibile caratterizzato da successo e salute



Risorse contestuali

Le risorse contestuali sono risorse che devono essere presenti nell'ambiente, affinché il modello di lavoro flexwork possa funzionare. Esse includono:

- **Premesse familiari**

Il sostegno all'interno della famiglia viene citato quale importante presupposto per poter lavorare come flexworker. Così alcuni dei partecipanti allo studio dichiarano, ad esempio, di essere in grado di svolgere il lavoro a chiamata soltanto perché non hanno né legami né alcun obbligo nei confronti di bambini (ad es. intervista 2.5, 2.1). Altri intervistati ritengono che avere una famiglia solida alle spalle sia un importante presupposto per il flexwork. Così ad esempio i manager ad interim che durante il loro incarico vengono completamente assorbiti dal lavoro, non hanno praticamente il tempo di fare nulla in casa, ad esempio di occuparsi delle attività domestiche o dell'educazione dei figli e così via (ad es. intervista 3.6, 3.1). La situazione familiare rappresenta dunque un fattore rilevante quando si tratta di risorse.

- **Premesse strutturali**

Per i flexworker che lavorano tramite prestatore di personale (tipologia 1) o piattaforma di lavoro online (tipologia 2), l'intermediario professionale costituisce un importante presupposto strutturale. Un manager ad interim riferisce, ad esempio, che la sua agenzia di collocamento gli fa risparmiare, approssimativamente, il 20 - 30 % del tempo che normalmente gli occorrerebbe per acquisire nuovi progetti / mandati (ad es. intervista 3.6). Anche le associazioni di flexworker, come per esempio l'Associazione Nomadi Digitali, sono considerate utili quando si tratta di risolvere problemi – come tasse / cassa malati quando si lavora all'estero (ad es. intervista 3.2). Qui ci si può avvalere dell'esperienza di altri flexworker.

Risorse personali

Sono considerate risorse personali i presupposti che rientrano nella sfera d'influenza di una persona. I partecipanti allo studio hanno indicato le seguenti risorse che li sostengono nella loro attività di flexworker:

- **Iniziativa propria / autonomia**

Lavorare come flexworker richiede una buona dose di iniziativa personale e di autonomia. Così ad esempio per i lavoratori indipendenti è fondamentale informarsi personalmente sulla previdenza professionale e stipulare un'assicurazione adeguata (ad es. intervista 3.3, 3.2). Da un lavoratore flessibile ci si aspetta che agisca autonomamente. Quando, ad esempio, una persona viene ingaggiata per tosare il prato, il committente si aspetta che non dovrà dare più alcuna spiegazione o introduzione al lavoro (ad es. intervista 2.3).

In qualità di flexworker si deve conoscere il proprio lavoro, essere in grado di organizzarlo ed eseguirlo autonomamente.

- **Apertura / capacità di adattamento**

Dal momento che i committenti cambiano di continuo, i flexworker devono essere in grado di adattarsi rapidamente a nuove condizioni. In particolare i lavoratori temporanei (tipologia 1) riferiscono che un'importante premessa per il loro lavoro è l'apertura verso nuove situazioni e la capacità di adattarsi rapidamente (ad es. intervista 1.5, 1.7).

- **Qualifica**

Le qualifiche necessitate variano in base al lavoro svolto dal flexworker. L'importante è che siano disponibili buone conoscenze di base, affinché possano essere utilizzate a seconda della situazione. L'IT Supporter di una piattaforma di lavoro online, per esempio, ha riportato che spesso le domande dei suoi clienti vanno oltre l'incarico iniziale e pertanto avere buone conoscenze informatiche di base rappresenta un grande vantaggio (ad es. intervista 2.5).

- **Abilità sociali**

Il saper gestire i rapporti con i diversi datori di lavoro e clienti è un'altra premessa importante per lavorare con successo come flexworker (ad es. intervista 2.10, 1.5, 1.7). Gli intervistati hanno riportato che l'interesse nei confronti degli

individui, ad esempio, è determinante poiché a causa degli incarichi che variano di continuo, si instaurano spesso contatti con le personalità più diverse. In un'occupazione temporanea è necessaria anche una particolare sensibilità nell'interazione con il datore di lavoro, poiché il rapporto di lavoro può essere terminato rapidamente (ad es. intervista 2.7, 3.5).

Le abilità sociali sostengono i flexworker nel gestire le sfide con committenti e clienti.

- **Motivazione intrinseca**

Essere intrinsecamente motivati significa trovare piacere nell'attività che si svolge. Si tratta di un'importante premessa per sentirsi soddisfatti e avere successo come flexworker. Specie i lavoratori flessibili che non possiedono particolari qualifiche professionali, hanno la possibilità di distinguersi grazie alla loro intrinseca motivazione lavorativa (ad es. intervista 1.8, 1.7). Anche coloro che svolgono un lavoro flessibile come attività accessoria hanno bisogno di una forte motivazione intrinseca per poter svolgere oltre al loro lavoro fisso anche un'attività flessibile, come ad esempio tosare il prato durante il fine settimana su commissione (ad es. intervista 2.3, 2.5).

- **Self marketing**

In particolare i flexworker che ottengono i loro incarichi tramite le piattaforme di lavoro online (tipologia 2) parlano del self marketing come di un'importante caratteristica personale (ad es. intervista 2.7, 2.8). L'arte di vendere e promuovere il proprio lavoro presso il committente gioca un ruolo determinante per i flexworker. Spesso è proprio questo a determinare se verranno ingaggiati per il prossimo incarico (ad es. intervista 2.8).

- **Distanziamento e resistenza allo stress**

Tutte le tipologie di flexworker considerano la resistenza allo stress e la capacità di porre dei limiti nel proprio lavoro un'importante risorsa. La vita di un lavoratore flessibile può essere estenuante e frenetica a causa degli impegni di lavoro mutevoli e talvolta molto impegnativi. È pertanto un grande vantaggio per i flexworker conoscere i propri limiti e il proprio livello di stress ottimale. Prendere le distanze e non essere sempre raggiungibili o anche declinare un incarico di tanto in tanto, contribuisce a rendere il lavoro flessibile sano e sostenibile (ad es. intervista 3.3, 3.6).

Figura 8: panoramica delle risorse con esempi

		Mediazione di incarichi tramite...		
		Classico prestatore di personale	Piattaforma online	Contatti personali e reti
		Temporaneo (tipologia 1)	Temporaneo / indipendente (tipologia 2)	Indipendente (tipologia 3)
Risorse contestuali				Sostegno familiare: una famiglia solida alle spalle aiuta nel coordinamento degli impieghi flessibili.
		Premesse strutturali: un valido intermediario è un grande aiuto nel procacciamento degli incarichi.		
Risorse personali				L'iniziativa propria nel disbrigo degli incarichi e la responsabilità personale sono fondamentali in termini di previdenza professionale.
		L'apertura verso nuove situazioni e la capacità di adattarsi rapidamente sono d'aiuto quando committenti / clienti variano di continuo.		
			Buone qualifiche e conoscenze pregresse approfondite sono utili nel gestire le esigenze mutevoli dei clienti.	
		Le abilità sociali svolgono un ruolo molto utile nelle relazioni con datore di lavoro e clienti, in quanto il rapporto di lavoro può essere sciolto rapidamente.		
		La motivazione intrinseca può parzialmente compensare la mancanza di qualifiche.		
			Self marketing: per un flexworker sapersi vendere durante un impiego «gig», gioca un ruolo decisivo ai fini di un futuro ingaggio.	

Nota: I colori, dall'oro scuro «alto» all'oro chiaro «basso», indicano l'importanza della risorsa per la rispettiva categoria. I testi mostrano dove sono i rispettivi punti di forza.

4.4. Flexwork come modello di carriera

Dopo che i partecipanti allo studio hanno riferito le loro motivazioni, le opportunità e le sfide del lavoro flessibile nonché le risorse necessarie per questa forma di lavoro, è stata posta la domanda se possono immaginarsi una carriera come flexworker. È possibile? E i flexworker vogliono fare carriera? Il seguente paragrafo e la figura 9 forniscono una panoramica delle risposte.

• Flexwork come soluzione ponte

A prescindere dal fatto che i partecipanti allo studio siano diventati flexworker volontariamente o per caso, tutti vedono in questa forma di lavoro un mezzo per maturare esperienze in una nuova azienda o in una nuova funzione, creare reti, allacciare contatti e costruirsi una reputazione.

Figura 9: flexwork possibilità di carriera

Flexwork come soluzione ponte	Obiettivo di carriera flexwork	Obiettivo di carriera posto fisso
<ul style="list-style-type: none"> • Flexwork parallelamente agli studi o alla formazione continua • Maturare esperienza con il flexwork • Creare reti e allacciare contatti con il flexwork • Costruire la propria reputazione mediante il flexwork 	<ul style="list-style-type: none"> • L'obiettivo perseguito è una forma di lavoro flessibile • Flexwork come attività accessoria • Flexwork durante una determinata fase di vita (pensione, viaggi) 	<ul style="list-style-type: none"> • L'obiettivo perseguito è un posto fisso (anche a tempo parziale) • Dilemma: sicurezza contro flessibilità e autonomia

Sostanzialmente, si possono distinguere due diversi obiettivi di carriera: l'obiettivo «flexwork» e l'obiettivo «posto fisso».

• Obiettivo di carriera flexwork

Le persone che hanno come obiettivo di carriera il lavoro flessibile, desidererebbero ricorrere a questa forma di lavoro durante una determinata fase della loro vita, in cui farebbe loro comodo disporre di maggiore flessibilità, ad esempio durante gli studi, dopo il pensionamento o prima e dopo lunghi viaggi. Il flexwork può anche essere un obiettivo perseguito non ai fini di un'attività principale, bensì come attività accessoria. Non sorprende che tra i partecipanti allo studio soprattutto i lavoratori indipendenti (tipologia 3) abbiano indicato il «flexwork» come obiettivo di carriera.

• Obiettivo di carriera posto fisso

Le persone che hanno come obiettivo di carriera lavorativa una posizione a tempo indeterminato, scelgono il flexwork come soluzione per colmare la lacuna fino a quando non avranno trovato un posto fisso oppure per entrare in contatto con un datore di lavoro che li assumerà al termine di un impiego temporaneo. Alcuni partecipanti allo studio hanno affermato di avere come obiettivo a

lungo termine un impiego fisso che offra una certa sicurezza lavorativa, ma che d'altro canto temono di dover in questo modo rinunciare a una parte di quell'autonomia e di quella flessibilità che vivono e apprezzano nella loro attuale situazione lavorativa in qualità di flexworker. Hanno indicato come obiettivo di carriera il «posto fisso» soprattutto i partecipanti che hanno un impiego temporaneo (tipologia 1).

Molti dei partecipanti allo studio hanno l'impressione che anche un flexwork offra la possibilità di fare carriera. Tuttavia non tutti hanno in programma una carriera del genere.

Profilo 6:

Lavoratore flessibile presso Randstad

Flexwork:	Attività principale da oltre 30 anni
Denominazione della professione:	Metalmecanico edile ausiliario
Tipo di contratto:	Temporaneo
Formazione:	Nessuna formazione professionale

Quali motivi l'hanno spinto a diventare flexworker?

Il motivo principale per cui lavoro come lavoratore temporaneo è la mia famiglia. Mia moglie vive negli Stati Uniti con i nostri figli. Lì lavora in proprio.

Qui non potrebbe lavorare perché non ha i permessi e la formazione necessari per esercitare la sua professione nel nostro Paese. Così io lavoro in Svizzera per 6-7 mesi durante l'estate e poi vado a trovare la mia famiglia negli Stati Uniti. Con un impiego fisso questo non sarebbe possibile.

Non avendo completato una formazione professionale, è molto importante per me avere un lavoro che mi permetta di guadagnarmi da vivere.

I soldi mi servono anche per potermi permettere i viaggi per raggiungere la mia famiglia.

Quali sono per Lei le sfide nel Suo lavoro come flexworker?

Per me è una grande sfida il fatto di dover rimanere lontano dalla mia famiglia per più di sei mesi. Penso sempre a loro, augurandomi che stiano bene.

Un'ulteriore sfida è il fatto che a volte le persone non hanno rispetto per i lavoratori temporanei. Capita che tocchi a loro dover sbrigare tutti i lavori. I dipendenti fissi pensano poi che con i lavoratori temporanei si possa fare di tutto, perché non siamo assunti a tempo indeterminato. In passato mi è capitato qualche volta di vivere esperienze del genere. Ma mai nel lavoro attuale. Qui sono brave persone.



5. Conclusioni in sintesi

Il trend è flexwork. Sempre più persone occupate scelgono di essere vincolate a un'azienda solo per un determinato periodo di tempo o di offrire i loro servizi direttamente tramite piattaforme di lavoro online o reti private. Il presente White Paper analizza, attraverso interviste qualitative, le motivazioni, le opportunità e le sfide dei flexworker.

I motivi che spingono a scegliere il flexwork sono molteplici e variegati, essi variano non solo in base alla situazione e alla fase della vita, ma anche al tipo di flexwork. Per uno studente, ad esempio, il flexwork rappresenta un'opportunità per farsi strada nel mondo del lavoro durante o dopo gli studi. Altri partecipanti scelgono il flexwork per mettere di nuovo piede nel mercato del lavoro dopo una lunga assenza dalla vita lavorativa. Altri ancora lo scelgono come fonte di reddito secondario per rendere più cospicue le proprie entrate con un guadagno supplementare o per realizzare i propri progetti e le proprie idee d'affari in aggiunta al posto fisso

Di primaria importanza per i flexworker è la buona possibilità di conciliare vita lavorativa e vita privata grazie all'alto grado di flessibilità, che questa forma di lavoro offre in termini temporali e spaziali.

Questa esigenza di flessibilità nell'organizzazione del lavoro è un aspetto che ricorre in tutte le tipologie di flexwork. Se da un lato la flessibilità è uno dei motivi principali dei flexworker, dall'altro essa rappresenta anche una grande opportunità e al tempo stesso dimostra che le opportunità e le sfide poste dal lavoro flessibile sono molto vicine tra loro. Mentre l'alto grado di flessibilità da un lato consente un ampio margine di manovra nella conciliazione tra lavoro e vita privata, dall'altro i flexworker si trovano a dover affrontare il problema della costante reperibilità.

Un secondo importante motivo nonché opportunità è costituito dall'autodeterminazione e autorealizzazione nella professione. L'autodeterminazione nella professione riveste un ruolo centrale, in special modo per i lavoratori indipendenti e per coloro che conseguono incarichi tramite le piattaforme di lavoro online. Per questi flexworker la sfida consiste nell'assumersi la responsabilità della propria previdenza professionale e dello sviluppo della propria carriera, che va di pari passo con un lavoro in proprio. Da alcune interviste si evince la mancanza di

chiarezza e l'incertezza che regnano in questo settore. Secondo intermediario e settore di attività, i flexworker devono affrontare queste problematiche più o meno sotto la propria responsabilità. La mancanza di continuità nel flexwork va sempre di pari passo con una certa insicurezza economica e ciò influisce sulla pianificazione del futuro e della formazione continua.

Una delle principali sfide del flexwork è l'apprezzamento nei confronti di questa forma di lavoro flessibile e la mancanza di riconoscimento sociale per questo modello di lavoro.

Le forme di lavoro temporaneo continuano ad essere considerate in larga parte inferiori. Con il costante emergere di nuove denominazioni per questi lavoratori (ad es. gig worker, freelancer, ecc.) e la crescente esigenza di flessibilità da parte dei lavoratori nonché di una maggiore partecipazione delle persone non occupate (ad es. madri, studenti, pensionati) alla vita lavorativa, cresce anche la reputazione del flexwork. L'apprezzamento da parte del committente riveste un ruolo importante. Dalle interviste emerge che aspetti quali la possibilità di formazione continua, i compiti gestionali e altre possibilità di crescita professionale sono in primo piano. Il flexwork sostiene gli intervistati nello sviluppo della loro carriera in modo diverso a seconda della situazione di partenza: per attraversare una fase di vita, ad esempio durante gli studi, per reinserirsi nel mercato del lavoro dopo un periodo di assenza, come in caso di una maternità o di lungo periodo dedicato a viaggiare, oppure per entrare in contatto con un potenziale datore di lavoro o conoscere un nuovo settore per un futuro posto di lavoro fisso.

Pertanto, un'importante premessa contestuale per il successo e la soddisfazione nel lavoro di un flexworker risulta essere un buon intermediario che si impegna a favore dei flexworker presso i committenti.

I lavoratori flessibili ritengono inoltre le risorse personali, quali l'autonomia e l'apertura verso nuove situazioni, estremamente utili per gestire le condizioni di lavoro in costante evoluzione.

Le interviste condotte nell'ambito di questo studio consentono di comprendere le motivazioni dei flexworker, mettendo in evidenza le opportunità e le sfide di questa forma di lavoro. Questo White Paper si propone di coprire la fascia più ampia possibile di flexworker, in modo da individuare gli aspetti centrali in modo esplorativo. Un'analisi differenziata delle diverse tipologie di flexwork indica tuttavia che le motivazioni e le esigenze sono diverse tra loro. Anche se i fattori chiave rimangono gli stessi, le caratteristiche variano secondo la tipologia (ad es.

lavoro temporaneo, lavoro autonomo), le risorse individuali (ad es. apertura alle novità, esigenze di sicurezza o di autorealizzazione) nonché secondo la situazione e la fase di vita (ad es. studi, periodo dedicato alla famiglia, pensionamento). Un'indagine quantitativa più approfondita con un campionamento più ampio può fornire ulteriori approfondimenti.

Ringraziamo tutti i partecipanti allo studio che ci hanno permesso di farci un quadro approfondito della loro vita di flexworker.

Le autrici

La **dott.ssa Anja Feierabend** ha studiato Psicologia ed Economia aziendale presso l'Università di Zurigo. Durante gli studi si è specializzata in Neuroeconomia e Human Resource Management e nel 2012 ha conseguito il dottorato in Economia. Oltre alla sua attività presso HR ConScience, Anja Feierabend ricopre il ruolo di Project Manager del progetto infrastrutturale Swiss HR-Barometers® sovvenzionato dal FNS ed è assistente senior presso il Center for Human Resource Management dell'Università di Lucerna. È anche docente di «Fattori Cognitivi» nel corso «Master of Advanced Studies in Effective Leadership».

La **dott.ssa Lea Rutishauser** ha studiato Economia aziendale all'Università di Zurigo e si è specializzata in Human Resource Management durante gli studi e successivamente presso un grande fornitore di servizi finanziari. Durante il dottorato ha trascorso un soggiorno di ricerca presso la Rotterdam School of Management (Università Erasmus) e si è laureata in Economia nel 2017. Oltre alla sua attività presso la HR ConScience, Lea Rutishauser ricopre il ruolo di assistente senior presso il Center for Human Resource Management dell'Università di Lucerna.

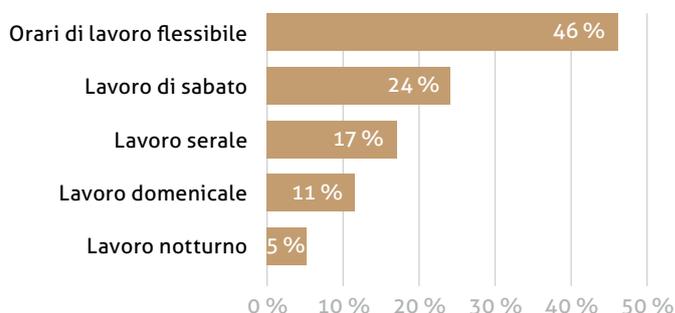
Flexworker in Svizzera – Realtà e tema del futuro

Il flexwork è una realtà, non un fenomeno periferico. swissstaffing, l'associazione di categoria dei prestatori di personale, distingue tra tre forme di flessibilità: i flexworker scelgono liberamente orario, luogo e forma di lavoro. I numeri sono impressionanti: in Svizzera il 46 % di tutte le persone occupate ha un orario di lavoro flessibile, il 33 % lavora in modalità home office e il 23 % ha un contratto di lavoro flessibile. I confini tra dimensione temporale, locale e contrattuale sono sempre più fluidi. E l'agilità e la flessibilità nel mondo del lavoro e dell'economia,

nelle più svariate forme, sono destinate a durare anche dopo la crisi del coronavirus. Questo bisogno di flessibilità e autonomia dei lavoratori entra sempre più in conflitto con la legge sul lavoro e i contratti collettivi di lavoro. Qui occorrono soluzioni moderne per guidare la nuova realtà verso il futuro. Secondo swissstaffing la combinazione di flessibilità e sicurezza sociale appartiene a questo futuro.

Dott. Marius Osterfeld, Economista, swissstaffing

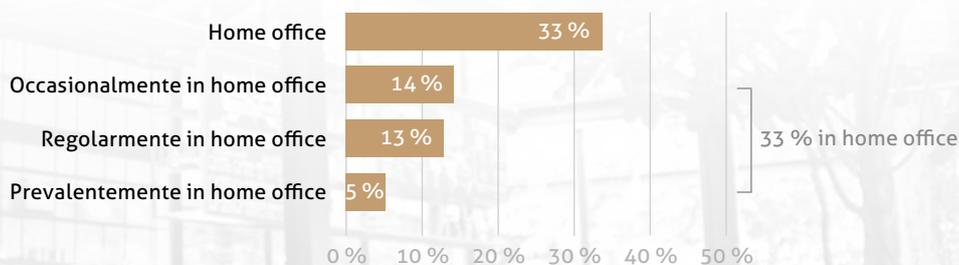
Flessibilità temporale



Nota: il 46 % delle persone occupate ha un orario di lavoro flessibile, il 24 % lavora di sabato, il 17 % di sera, l'11 % di domenica e il 5 % di notte.

Fonte: UST (2019)

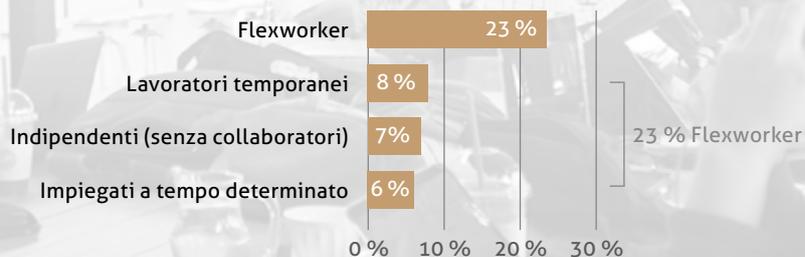
Flessibilità locale



Nota: nel 2019 il 33 % delle persone occupate lavorava in home office – il 14 % occasionalmente, il 13 % regolarmente e il 5 % prevalentemente.

Fonte: UST (2019)

Forma contrattuale



Nota: il 23 % delle persone occupate lavorava come flexworker già nel 2018 – l'8 % come lavoratore temporaneo, il 7 % come indipendente senza collaboratori e il 6 % come impiegato a tempo determinato.

Fonte: UST, Seco (2018), calcoli propri

Elenco delle fonti

Cappelli, P., & Keller, J. R. (2013). Classifying work in the new economy. *Academy of Management Review*, 38(4), 575-596.

Connelly, C. E., & Gallagher, D. G. (2004). Emerging trends in contingent work research. *Journal of Management*, 30(6), 959-983.

Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1-22.

Manyika, J., Lund, S., Bughin, J., Robinson, K., Mischke, J., & Mahajan, D. (2016). Independent work: Choice, necessity, and the gig economy. McKinsey Global Institute.

Perlow, L. A., & Kelly, E. L. (2014). Toward a model of work redesign for better work and better life. *Work and Occupations*, 41(1), 111-134.

Petriglieri, G., Ashford, S., & Wrzesniewski, A. (2018). Thriving in the gig economy. *Harvard Business Review*. Edizione di marzo – aprile, 140-143.

Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473-499.

swissstaffing. (2019). White Paper: Flexwork e protezione sociale – Il lavoro temporaneo come precursore. Trovato su: www.swissstaffing.ch/whitepaper

Allegato 1: Panoramica interviste

Intervista	Tipologia	Attività flexwork	Sesso	Età	Attività principale / Attività accessoria
1.1	1	Logistica	maschio	20	Attività principale
1.2	1	Installazione stampante	maschio	22	Attività accessoria
1.3	1	Cameriera ausiliaria	femmina	22	Attività accessoria
1.4	1	Collaboratore produzione	maschio	37	Attività principale
1.5	1	Collaboratrice sanitaria	femmina	60	Attività principale
1.6	1	Meccanico	maschio	61	Attività principale
1.7	1	Collaboratrice sanitaria	femmina	40	Attività principale
1.8	1	Metalmeccanico edile ausiliario	maschio	42	Attività principale
1.9	1	Document Controller	femmina	49	Attività principale
1.10	1	Responsabile nella ristorazione	maschio	50	Attività principale
2.1	2	IT Support	maschio	25	Attività accessoria
2.2	2	Pittrice	femmina	29	Attività principale
2.3	2	Collaboratore servizio esterno	maschio	30	Attività accessoria
2.4	2	Gestione pratiche contabilità	femmina	32	Attività principale
2.5	2	IT Support	maschio	34	Attività accessoria
2.6	2	Digital Biomarker Operational Study Manager Associate	femmina	34	Attività principale
2.7	2	Catering / servizio	maschio	35	Attività principale
2.8	2	Cuoco / chef di cucina	maschio	42	Attività principale
2.9	2	Autista	maschio	60	Attività principale
2.10	2	Autista	maschio	65	Attività accessoria
2.11	2	Pittore	maschio	67	Attività accessoria
3.1	3	Manager ad interim	maschio	67	Attività principale
3.2	3	Grafica e software trainer	femmina	47	Attività principale
3.3	3	Architetta	femmina	33	Attività principale
3.4	3	HR Business Partner	femmina	40	Attività accessoria
3.5	3	ICT Process Manager	femmina	59	Attività principale
3.6	3	Manager ad interim	maschio	59	Attività principale
3.7	3	Ostetrica	femmina	49	Attività principale
3.8	3	Senior Clinical Operations Manager	maschio	52	Attività principale
3.9	3	Redattrice / autrice	femmina	40	Attività principale
3.10	3	Personal Shopping / Consulente d'immagine	femmina	47	Attività accessoria

Profilo 7:

Lavoratore flessibile presso Coople

Flexwork:	Attività principale da alcuni anni
Denominazione della professione:	Catering / servizio in struttura a 5 stelle
Tipo di contratto:	Piattaforma / temporaneo
Formazione:	Impiegato d'albergo in Germania / scuola alberghiera

Quali sono per Lei i vantaggi del flexwork?

più lavorare per lui. Con un posto fisso c'è più probabilità di rimanere intrappolati in una situazione poco piacevole.

Chi ha un posto fisso raramente riceve un feedback. Normalmente è previsto un colloquio di fine anno una volta l'anno. Il flexworker riceve direttamente un feedback di valutazione dopo ogni gig work.

Lavorando tramite Coople posso valutare il datore di lavoro e lui valuta me. Questo riconoscimento per me è fonte di motivazione.

Lavorando tramite Coople posso dire quando ho bisogno di una pausa per riprendermi fino al mio prossimo incarico. Devo poter dare il meglio per i miei ospiti, non posso però offrire tutti i giorni una performance perfetta, lo «show perfetto». Perciò, delle volte, ho bisogno di più tempo libero di quanto sarebbe possibile ottenere in un posto fisso, ad esempio tre giorni per ricaricare le batterie. Lavorando tramite Coople posso stabilire il mio ritmo di lavoro autonomamente.

Quali sono le sfide?

Quando ti viene chiesto che lavoro fai e tu rispondi: «Sono un lavoratore temporaneo», la gente ti guarda in modo strano. Ho la stessa impressione quando dico: «Faccio il cameriere». Se però rispondo: «Sono freelancer» o «gig worker», suona già molto meglio. Soprattutto con le nuove denominazioni, come gig work, tuttavia, è di fondamentale importanza che il termine sia pronunciato correttamente. È importante che abbia una connotazione positiva.

Profilo 8:

Lavoratrice flessibile presso Manpower

Flexwork:	Attività principale (salario orario) da 10 anni
Denominazione della professione:	Document Controller
Tipo di contratto:	Temporaneo
Formazione:	Scuola di commercio, Certificato svizzero d'informatica (SIZ) utente PC

Quali sono tre motivi che L'hanno spinto a lavorare in modo flessibile?

Ho iniziato a cercare un posto dopo aver perso il mio lavoro. Nella situazione in cui mi trovavo ne avevo abbastanza del lavoro, ma avevo bisogno di fare qualcosa e perciò mi sono candidato su Manpower. Conoscevo già Manpower da incarichi precedenti. Il primo incarico, anche questa volta, è stato un incarico breve di 6 mesi. Ma poi il mio contratto è stato rinnovato. Oggi, sono nella stessa azienda da 7 anni.

Nel mio attuale lavoro non sempre una giornata lavorativa dura 8 ore. A volte non ho niente da fare, a volte lavoro 12 ore. Non voglio in nessun caso trascorrere troppo tempo in ufficio. Quindi, se una volta non ho compiti da sbrigare, vado a casa. Con il salario orario ciò è assolutamente fattibile. Questo mi offre flessibilità. Se mi ammalo rimango a casa e non devo sentirmi in colpa. In ogni caso, non vorrei lavorare più di 5 giorni a settimana, 6 ore al giorno, o forse anche un po' meno. Quando stacco dall'ufficio e torno a casa, mi godo il dopolavoro. Sono single e devo fare tutto da sola. Faccende domestiche, bucato, amministrazione e così via. Prima era sempre un grande stress.

Posso lavorare da casa e sul treno. Il venerdì è sempre giorno di home office e quindi posso fare il bucato e svolgere i miei compiti comunque, senza dover recarmi al lavoro.

Quali sono per Lei le sfide di questa forma di lavoro flessibile?

Vengo pagata solo se effettivamente lavoro. Ci vuole autodisciplina.

Soprattutto se il datore di lavoro non avanza alcuna pretesa, tranne che per il rispetto delle scadenze e della qualità. Inoltre, è possibile che noi lavoratori temporanei abbiamo condizioni diverse da quelle dei dipendenti fissi. Ad esempio per quanto concerne le ferie. Ho solo 4 settimane di ferie, i dipendenti fissi ne hanno 5. Per i dipendenti fissi gli occhiali per computer sono pagati, io devo farmene carico da sola. Inoltre non ricevo benefici accessori dall'azienda poiché sono assunta tramite Manpower. Ma non è poi così grave. In cambio abbiamo una mensa, si mangia molto bene ed è economica.

Profilo 9:

Lavoratore flessibile presso Lawoon

Flexwork:	Attività accessoria
Denominazione della professione:	Allrounder (ad es. assistenza traslochi, verniciatura di auto, giardinaggio)
Tipo di contratto:	Piattaforma / indipendente
Formazione:	Verniciatore di carrozzeria qualificato

Quali sono per Lei i vantaggi del flexwork?

Gli incarichi ottenuti su Lawoon significano per me equilibrio e varietà rispetto al mio lavoro di collaboratore del servizio esterno. In passato, quando lavoravo come verniciatore di carrozzeria, facevo molto lavoro fisico. Questo mi manca oggi nel servizio esterno. Come allrounder presso Lawoon sono attivo fisicamente e posso dare sfogo alle mie energie. Questo mi piace. Inoltre con Lawoon ho la possibilità di aiutare le persone che non sono in grado, o non lo sono più, di svolgere determinate attività da sole. Di recente, per esempio, ho fatto felice un'anziana signora perché sono andato da lei per aiutarla con i lavori di giardinaggio. Era sempre al mio fianco, ma non era in grado di tosare il prato da sola. Onestamente, per lei l'avrei fatto anche gratis.

Quali risorse e premesse sono importanti per poter lavorare come flexworker?

Per poter svolgere un'attività accessoria in qualità di flexworker, bisogna amare il proprio lavoro ed essere motivati.

Se si va a tosare il prato di sabato e lo si fa solo per soldi, probabilmente non è molto allettante e l'incarico prende più tempo.

Quando si accetta un incarico come flexworker, si deve conoscere il proprio lavoro ed essere in grado di svolgerlo in modo autonomo. Se un'anziana signora mi chiede di tosare il prato per lei, non posso continuamente domandarle come funziona questo o quello. Si aspetta da me che sia in grado di farlo in modo indipendente.



Profilo 10:

Contractor presso CTC resourcing

Flexwork:	Attività principale da 10 anni
Denominazione della professione:	Senior Clinical Operations Manager
Tipo di contratto:	Temporaneo
Formazione:	Studi di Biologia molecolare e Farmacologia

Che cosa L'ha spinto a diventare un flexworker?

Desideravo lavorare in un ambiente internazionale. Le posizioni a tempo indeterminato nel settore della farmacologia erano però limitate, per cui ho deciso di iniziare accettando un contratto a tempo determinato in questo campo. In seguito ho deciso di continuare con questa forma di lavoro perché offre una grande flessibilità.

È molto più facile, ad esempio, cambiare azienda o lavoro se si ha voglia di fare nuove esperienze lavorative o se qualcosa non va a genio.

Quali sono per Lei i vantaggi di questa forma di lavoro flessibile?

Grazie a questa forma di lavoro mi sento libero. Non ho mai temuto di non riuscire a trovare una nuova occupazione e questa forma occupazionale mi permette di fare delle pause lavorative. Mi è capitato più volte di fare una pausa di diversi mesi alla scadenza di un contratto. Apprezzo la flessibilità che mi offre la possibilità di cambiare facilmente lavoro.

L'agenzia di collocamento del personale disbriga inoltre i compiti amministrativi della ricerca del lavoro, non ci si deve occupare di mandare candidature. In più, se si collabora per diversi anni con la stessa agenzia, questa finirà per conoscere i suoi flexworker così bene da poter trovare posizioni di lavoro ottimali.



Profilo 11: Nomade digitale

Flexwork:	Attività principale indipendente, da 20 anni
Denominazione della professione:	Grafica e software trainer
Tipo di contratto:	Indipendente
Formazione:	Grafica / IT

Quali sono per Lei i vantaggi offerti da questa forma di lavoro flessibile?

Da nomade digitale posso svolgere la mia attività ovunque nel mondo e non sono vincolata a un luogo di lavoro. Questo è per me il motivo principale per cui lavoro così. La mia attività mi permette di lavorare con un computer in qualsiasi luogo. Quando i miei due figli erano piccoli, lavoravo soprattutto da casa. Durante le vacanze, per esempio, potevamo però andare tutti insieme in Thailandia per quattro settimane - due delle quali io lavoravo, cosa che non avrei mai potuto fare come dipendente fissa. Ora che i miei figli hanno più di vent'anni vado spesso all'estero per diverse settimane e lavoro da lì. Quando i bambini erano piccoli, capitava a volte che accettassi meno incarichi. Nel frattempo, però, sto lavorando di nuovo a tempo pieno e attualmente anche più del 100%.

Il fatto che io stesso possa determinare il volume di lavoro e il numero di incarichi è un altro motivo per cui lavoro in questo modo.

Quali opportunità ha come lavoratrice flessibile di creare una rete di contatti? Dove riceve informazioni e supporto?

L'Associazione dei Nomadi Digitali rappresenta per me un'importante risorsa contestuale. Quando si è lavoratori digitali itineranti, si lavora sempre da soli. È bello sapere di poter incontrare altri nella stessa situazione. L'Associazione dei Nomadi Digitali Svizzera si occupa a volte di piccole cose, che però riguardano tutti i nomadi digitali in egual misura. Ad esempio, come funzionano le cose con le tasse e la cassa malati se si svolge un'attività itinerante? Insieme cerchiamo di abbattere gli ostacoli. Cerchiamo di renderci visibili e di negoziare accordi specifici per la nostra associazione con la cassa malati, ecc.



Profilo 12:

Lavoratrice flessibile presso smartstaff

Flexwork:	Attività principale da sei mesi
Denominazione della professione:	Pittrice
Tipo di contratto:	Piattaforma / temporaneo
Formazione:	Pittrice qualificata

Quali motivi l'hanno portata a scegliere una forma di lavoro flessibile?

Durante l'apprendistato avevo molti colleghi che avevano scelto di lavorare come flexworker perché trovare un'occupazione fissa non era facile.

Così da una cosa è nata l'altra. Ero tornata da un lungo viaggio e i miei soldi erano finiti. Il mio capo mi propose di unirmi a loro come lavoratrice temporanea. Questa situazione è molto comune nel settore delle costruzioni, soprattutto durante l'alta stagione in estate.

Quali sono le sfide per Lei in questa forma di lavoro flessibile e cosa ha imparato?

Non ci si può prendere un giorno libero. Non appena ci si prende una pausa di lavoro, non si hanno più guadagni. Altri, che hanno cambiato spesso datore di lavoro, dicono anche che bisogna sempre ripartire da zero quando si cambia azienda. Ho imparato a gestire le conseguenze: posso concedermi una pausa lavorativa, ma in questo tempo non avrò soldi. Sono una persona che ha bisogno di riposo ogni tanto. Ma questo significa che devo saper pianificare in anticipo. Se ad esempio voglio andare in vacanza per due settimane, devo tenere presente che per un mese guadagnerò la metà.



Profilo 13:

Lavoratore flessibile presso Hotelis

Flexwork:	Attività principale da tre anni e mezzo
Denominazione della professione:	Responsabile nella ristorazione
Tipo di contratto:	Temporaneo
Formazione:	Apprendistato come cuoco, in seguito scuola alberghiera

Che cosa L'ha spinto a lavorare in modo flessibile?

Sono stato disoccupato per un po' di tempo e volevo rimettere piede nel mondo del lavoro. Non è stata quindi una decisione consapevole, ma è nata da questa situazione ed era intesa come una soluzione ponte fino a quando non avrei trovato un posto di lavoro fisso.

Quali opportunità offre per Lei il lavoro come flexworker?

Dal punto di vista professionale posso scegliere il lavoro e gli incarichi che mi vanno a genio. Si conoscono sempre nuovi clienti e nuove persone.

Si avverte una pressione positiva ad adeguarsi costantemente a nuove condizioni e persone nonché a mostrarsi dal proprio lato migliore.

Dal punto di vista privato apprezzo molto la flessibilità. Ho la possibilità di scegliere gli incarichi in modo tale che possano essere ben conciliati con le esigenze della mia famiglia. Sono sposato e ho due bambini. Ci sono determinati giorni in cui non prendo incarichi perché devo accompagnare mio figlio o mia figlia da qualche parte.



Profilo 14:

Lavoratore flessibile presso Adia

Flexwork:	Attività principale da quasi 3 anni
Denominazione della professione:	Cuoco e chef di cucina
Tipo di contratto:	Piattaforma / temporaneo
Formazione:	Cuoco qualificato

Quali sono tre motivi che l'hanno spinto a scegliere un'attività indipendente?

In primo luogo, l'equilibrio tra lavoro e vita privata: ho un figlio. Questo è un motivo importante per il quale lavoro volentieri in modo flessibile. Così è più facile conciliare lavoro e famiglia.

Un secondo motivo è la varietà. Ho lavorato per un'azienda di ristorazione collettiva per un lungo periodo. Ma con il passare del tempo il lavoro era diventato monotono. Con Adia posso scoprire cose nuove e rimanere flessibile.

Un nuovo lavoro significa anche per forza di cose conoscere nuove persone.

Il terzo motivo è l'apprezzamento: ricevere apprezzamenti dal proprio datore di lavoro è fonte di motivazione. Nel mio lavoro attuale ricevo sempre un feedback e io stesso posso valutare il mio datore di lavoro. Ciò significa che anche la motivazione del datore di lavoro è elevata.

Quali risorse sono importanti per poter lavorare come flexworker?

Un flexworker deve sapersi organizzare bene ed essere indipendente. Viaggio molto con i mezzi pubblici. Se si è ben organizzati non è necessario avere una macchina.

Per i miei incarichi devo portare i miei abiti personali e i miei coltelli da cucina. È un investimento. Gli abiti e il materiale devono essere in perfette condizioni. Ne sono responsabile personalmente.

Un'ulteriore risorsa è certamente il self marketing. Il self marketing aiuta a ottenere buoni gig work. Così, ad esempio, il mio CV è memorizzato sulla piattaforma Adia e i corsi di formazione continua contribuiscono a ottenere buoni lavori.



Profilo 15:

Flexworker presso Kelly Services

Flexwork:	Attività principale da 3 anni e mezzo
Denominazione della professione:	Meccanico
Tipo di contratto:	Temporaneo
Formazione:	Meccanico qualificato

Quali sono per Lei i vantaggi del flexwork?

Lavorando temporaneamente per diverse aziende, imparo a conoscere diversi modi di lavorare. Ho già fatto molte cose diverse e ho imparato anche molte cose che posso mettere in pratica io stesso. Abbiamo ad esempio costruito una stalla a casa nostra, senza dover ricorrere a un artigiano. Sono stato in grado di farlo da solo. Questo ha i suoi vantaggi.

Inoltre, c'è un alto grado di flessibilità. Posso decidere io se un lavoro mi piace e se preferisco lavorare nel pomeriggio. Certo, il tempo è denaro, ma così si ha più libertà per le visite mediche, gli appuntamenti in comune e così via.

La disoccupazione mi ha portato al lavoro temporaneo. Questo modo di lavorare mi offre la possibilità di presentarmi in aziende diverse. Posso mostrare quello che so fare e magari un giorno otterrò un posto fisso. O almeno posso fare nuove esperienze.

Quali risorse sono importanti per poter lavorare come flexworker?

Mentalmente bisogna essere stabili e saper sopportare molto.

Mentalmente bisogna essere stabili e saper sopportare molto.

Bisogna lavorare e guadagnare. I dipendenti fissi la sera staccano dal lavorare, mentre i temporanei rimangono. Non ci si può nemmeno lamentare. Se non ti va bene, puoi sempre andartene. Questo bisogna saperlo in qualità di lavoratore temporaneo. Non si può mollare, altrimenti si è subito fuori. Incontri persone fantastiche e altre invece che ti trattano da cani. Bisogna «indossare una corazza» e non prendere tutto sul personale. Allora andrà tutto bene. Ho dovuto impararlo.



I flexworkernella situazione straordinaria di Covid-19

Follow-up del sondaggio

1. Obiettivo del follow-up del sondaggio

Il nuovo coronavirus, classificato come pandemia nel marzo 2020, ha improvvisamente cambiato la situazione lavorativa di miliardi di persone in tutto il mondo.

Questa situazione straordinaria pone molti lavoratori flessibili in Svizzera davanti a delle sfide, ma crea anche delle opportunità.

Mentre per alcuni di loro il volume degli ordini di lavoro è collassato da un giorno all'altro, per altri la mutata situazione si traduce in un eccellente volume degli ordini di lavoro. Per avere un'idea di come vivono l'attuale situazione professionale i lavoratori flessibili, coloro che erano stati intervistati nel 2019 sono stati di nuovo contattati nei mesi di aprile e maggio 2020 per una breve intervista.

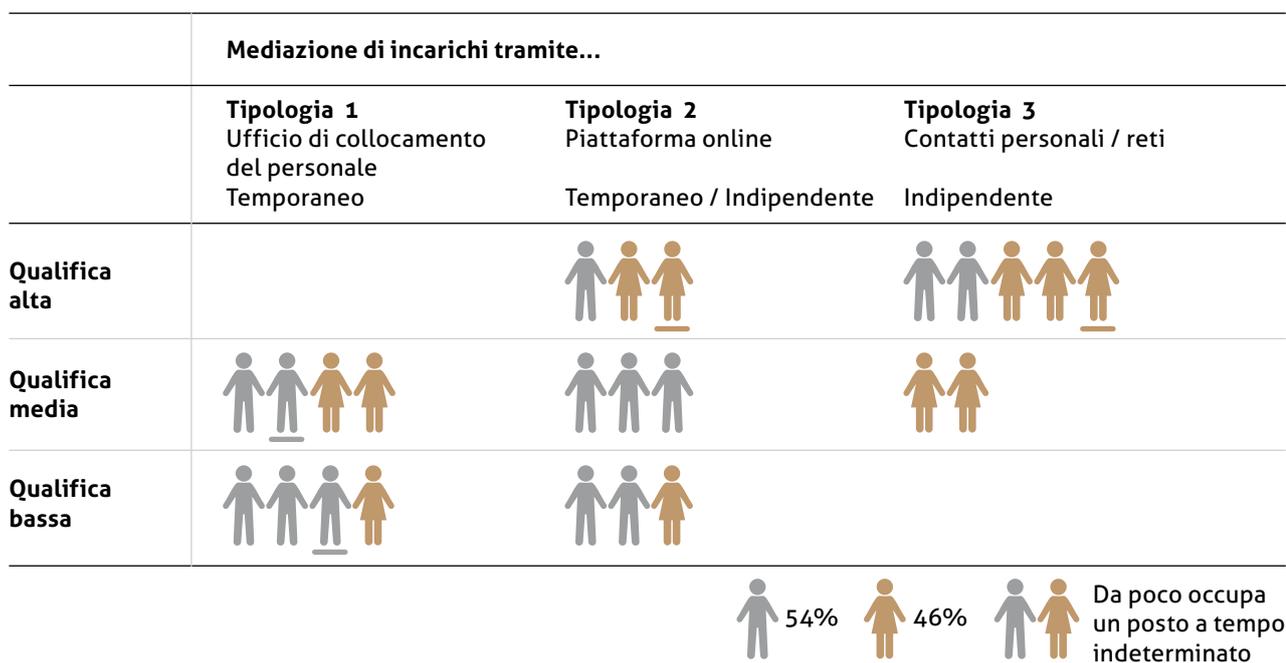
2. Metodica

Dei 31 flexworker intervistati in origine, 24 hanno fornito informazioni sulla loro situazione attuale. Le brevi interviste realizzate nell'arco di 10 – 15 minuti si basano su una guida all'intervista strutturata e comprendono due domande aperte ed esplorative sull'attuale situazione lavorativa:

- 1) Come vive la Sua situazione lavorativa in qualità di flexworker nelle attuali circostanze straordinarie?
- 2) Dove intravede le opportunità e/o le sfide dell'attività di flexworking nella situazione straordinaria del momento?

Gli intervistati possono appartenere alle tre tipologie di flexwork come da figura 1. Quattro delle persone intervistate sono passate recentemente a posti di lavoro a tempo indeterminato mentre tre non sono più presso lo stesso intermediario, pur continuando a lavorare come flexworker.

Figura 1: panoramica dei partecipanti alle interviste brevi



3. Risultati

3.1. Situazione lavorativa nelle circostanze straordinarie dovute a Covid-19

I flexworker intervistati sono tutti a modo loro colpiti dalla pandemia e dal suo impatto sulla loro quotidianità professionale. La **forma di lavoro flessibile** (tipologia di flexwork), il **settore** e le **condizioni personali (salute)** giocano un ruolo importante. Mentre alcuni settori sono attualmente a corto di personale (ad esempio, l'assistenza sanitaria), altri settori hanno subito un crollo delle attività (ad esempio, la ristorazione). I flexworker che appartengono al gruppo a rischio a causa della loro età o del loro stato di salute vivono la situazione attuale in modo ancora diverso. Un'analisi delle dichiarazioni dei lavoratori flessibili relativamente alle tre differenti tipologie di flexwork rivela il seguente quadro:

Tipologia 1: i flexworker assunti tramite un collocatore di personale stanno attualmente vivendo una situazione completamente diversa a seconda del settore. I lavoratori del settore sanitario e dell'edilizia riferiscono di una situazione stabile. Solitamente, in questi settori molta della manodopera occupata proviene dall'estero. A causa delle frontiere chiuse, al momento c'è molto lavoro per i flexworker che lavorano qui. D'altro canto, vi sono casi come quello di una collaboratrice flessibile presso Home Instead, ad esempio, che non può attualmente fornire servizi di assistenza poiché lei stessa appartiene al gruppo a rischio. Altri settori, ad esempio l'assistenza tecnica, sono letteralmente crollati. L'accesso agli edifici e ai clienti è limitato e ciò rende impossibile l'installazione di apparecchiature tecniche. Grazie al rispetto delle regole di distanziamento sociale e delle condizioni igieniche (maschere protettive e disinfettanti) o al trasferimento delle attività lavorative in home office, i servizi senza contatto con il cliente sono rimasti in gran parte stabili.

Tipologia 2: i flexworker che acquisiscono i loro incarichi tramite le piattaforme di lavoro online riferiscono in prevalenza di aver subito un forte calo degli ordini di lavoro. I flexworker della tipologia 2 intervistati lavorano soprattutto nei settori della ristorazione, dell'informatica e dell'assistenza IT nonché dei servizi che prevedono il contatto con i clienti. Gli autisti Uber riferiscono per esempio di un volume di fatturato quattro volte inferiore. Gli IT supporter di Mila non vengono quasi mai prenotati perché la maggior parte dei clienti di Mila appartengono al gruppo a rischio di Covid-19. Un flexworker del settore della ristorazione ha cambiato settore cercando lavoro nel campo della sicurezza personale. Altri lavoratori flessibili che si procuravano un

reddito aggiuntivo attraverso le piattaforme di lavoro online si concentrano ora sulla loro occupazione principale a causa della scarsità di domanda. Solo i flexworker che non hanno un contatto diretto con il cliente e possono lavorare in modalità home office riferiscono di avere una situazione degli ordini stabile.

Tipologia 3: i flexworker che acquisiscono i loro ordini di lavoro attraverso reti proprie, vivono la situazione attuale in modo molto diverso. I servizi e la consulenza nel campo dell'informatica e del management (ad es. gestione ad interim) sono attualmente molto richiesti. Le aziende hanno bisogno di sostegno nell'ambito della digitalizzazione e della ristrutturazione. I servizi che prevedono il contatto con i clienti, come gli acquisti personali, sono in gran parte crollati a causa del distanziamento sociale e dei negozi chiusi. Un architetto indipendente riferisce che al momento la situazione degli incarichi è buona, ma che vi è grande incertezza per quanto riguarda il futuro degli investimenti in progetti immobiliari, se la situazione economica continuerà a peggiorare. L'evoluzione incerta della futura situazione degli ordini di lavoro preoccupa tutti gli indipendenti in egual misura.

Piano di sicurezza per le misure di protezione anti-coronavirus

I flexworker riferiscono che la comunicazione delle misure di protezione contro il coronavirus da parte degli intermediari avviene in modi molto diversi. I prestatori di personale (tipologia 1) lavorano a stretto contatto con l'azienda acquisitrice. Una buona valutazione dell'ambiente di lavoro da parte loro è possibile solo limitatamente. Ecco perché le aziende appaltatrici sono responsabili di fornire informazioni sulla sicurezza sul lavoro. Lo spettro è ampio anche per le piattaforme di collocamento online (tipologia 2). Alcuni intermediari non informano affatto, altri aggiornano settimanalmente i flexworker a causa della nuova situazione informativa. Ad esempio, a seconda della piattaforma, può risultare poco chiaro per i flexworker chi è responsabile delle disposizioni di sicurezza oppure temono che esse non possano essere applicate correttamente. I flexworker (tipologia 3) sono autonomamente responsabili del rispetto delle misure di protezione e della loro applicazione nel loro settore di attività. Laddove possibile, trasferiscono la loro attività all'home office, evitano contatti ravvicinati durante gli incontri personali e seguono le regole di distanziamento sociale nonché le raccomandazioni sulle misure di igiene emanate dall'Ufficio federale della sanità pubblica. Senza un intermediario è necessario che si informino autonomamente

attraverso canali adeguati, quali ad esempio il sito Internet dell'UFSP, e che ne traggano indicazioni concrete per la loro attività.

3.2. Le opportunità nella situazione straordinaria

Effetti positivi grazie all'impennata della digitalizzazione

Anche i flexworker del settore dei servizi vedono la crisi come un'opportunità, in quanto essa innesca un'impennata della digitalizzazione. Il lavoro in modalità home office viene vissuto come un'esperienza positiva. Comporta un risparmio di tempo (niente più pendolarismo e riunioni), un miglioramento della salute (flessibilità per le passeggiate e le proprie abitudini alimentari) e, in generale, meno stress nella quotidianità professionale.

Rapporti con i clienti più personali

I flexworker riferiscono che il rapporto con i loro clienti è diventato più personale.

L'aspetto privato svolge un ruolo importante nella situazione attuale. Ad ogni incontro virtuale ci si affaccia nel soggiorno del proprio interlocutore e ci si informa prima di tutto su come sta la famiglia. In questo modo ci si avvicina automaticamente.

Idee innovative

La situazione attuale porta alla creazione di più posti di lavoro per i flexworker. Al momento, ad esempio, c'è una forte richiesta di servizi di assistenza IT e di spedizione. Alcuni intermediari stanno elaborando idee innovative a causa della crisi. Ad esempio, Uber ha lanciato una nuova app di prenotazione per i dipendenti ospedalieri. I dipendenti ospedalieri possono così recarsi al lavoro o a casa ad una tariffa più conveniente. La tariffa più conveniente è possibile poiché finanziata in parte dalle spese di viaggio, come ringraziamento al personale ospedaliero. Gli autisti Uber ottengono il loro solito margine e grazie a questa idea corse aggiuntive.

3.3. Le sfide nella situazione straordinaria

Appartenenza a un gruppo a rischio

Diverse aziende comunicano che i lavoratori flessibili appartenenti a un gruppo a rischio devono rimanere a casa. Ciò preoccupa i flexworker. Alcuni temono di perdere il proprio lavoro se la situazione non migliorerà.

Maggiore concorrenza e discriminazione per ragioni di età

A causa dei tassi di disoccupazione in crescita, i flexworker si aspettano un aumento della concorrenza da parte di un maggior numero di lavoratori flessibili in cerca di lavoro sulle piattaforme di lavoro online. Esempi di passaggi dal settore della ristorazione a quello della protezione personale o del trasporto passeggeri dimostrano che i lavoratori flessibili sono alla ricerca di nuove opportunità. I più anziani tra loro temono che, a causa della loro età, non saranno in grado di trovare un lavoro a causa della crescente concorrenza sul mercato del lavoro.

Situazione economica e finanziaria incerta

L'incertezza riguardo allo sviluppo dell'economia e degli ordini è fonte di preoccupazione. Alcuni flexworker hanno accennato al fatto che l'attività economica è il presupposto per avere lavoro.

I flexworker che lavorano in aree in cui gli ordini di lavoro sono ormai crollati, si trovano a dover affrontare una situazione finanziaria estremamente difficile.

Particolarmente difficile è la situazione per i flexworker che cercano lavoro sulle piattaforme di collocamento online e per gli indipendenti, poiché non possono richiedere l'indennità per lavoro ridotto. I flexworker che in questo periodo hanno contratto prestiti per superare il crollo degli ordini stanno lottando con la paura di non poterli ripagare. Diversi flexworker temono inoltre che, in caso di ristrutturazioni e ridimensionamenti dell'organico, si risparmierà prima di tutto sui lavoratori flessibili.

4. Conclusioni in sintesi

La straordinaria situazione creatasi con il coronavirus colpisce i flexworker di aree molto diverse. Esistono differenze settoriali specifiche in termini di opportunità e sfide nonché un'incertezza a livello generale dovuta all'evoluzione della situazione economica. Negli ambiti in cui gli intermediari sono forti (tipologia 1) o assenti (tipologia 3), vengono applicati piani di protezione o questi sono chiaramente delegati ai clienti o ai lavoratori flessibili. Dove gli intermediari sono meno forti, regnano insicurezza e incertezza riguardo ai piani di protezione. Ciò determina carichi di lavoro supplementari e mette in evidenza la vulnerabilità di questo tipo di flexwork.

D'altra parte, le idee innovative degli intermediari e dei flexworker dimostrano la grande capacità di adattamento e di mutazione del lavoro flessibile.

Soprattutto in tempi di crisi, questo è un grande punto di forza.

Informazioni HR ConScience:

Dott.ssa Lea Rutishauser
Dott.ssa Anja Feierabend

HR ConScience GmbH

Bachofnerstrasse 9
CH-8037 Zurigo
Tel +41 (0)44 500 23 41
www.hrconscience.ch
info@hrconscience.ch

Informazioni swisstaffing:

Dott. Marius Osterfeld, Economista
marius.osterfeld@swisstaffing.ch

swisstaffing

Associazione svizzera dei prestatori e collocatori di personale
Stettbachstrasse 10
CH-8600 Dübendorf
Tel: +41 (0)44 388 95 40
www.swisstaffing.ch
info@swisstaffing.ch

Ristampa, anche in estratti,
consentita con indicazione della fonte.
Giugno 2020, ©swisstaffing