



Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

Corso di laurea in Economia

Prova Finale

Da lavoratore dipendente a libero professionista 4.0

Relatore Prof. Paolo Gubitta

Laureanda Caterina Pistore
Matricola 1138377

Anno Accademico 2018/2019

La candidata, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è stato già sottoposto, in tutto o in parte, dalla candidata o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. La candidata dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell'elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale 'Riferimenti bibliografici' e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo al documento originale.

Lunghezza elaborato: parole 8.889

Sommario

INTRODUZIONE & SINTESI.....	1
1.CAPITOLO PRIMO - <i>DIGITALIZZAZIONE: MAGGIORE FLESSIBILITÀ E INDIPENDENZA</i>.....	1
1.1 Introduzione	1
1.2 Il paradosso dell'autonomia.....	2
1.3 Smart working.....	4
1.4 L'economia dei liberi professionisti	5
1.5 Conclusioni	7
2.CAPITOLO SECONDO - <i>ON-DEMAND ECONOMY</i>.....	9
2.1 Introduzione	9
2.2 L'importanza della reputazione online	10
2.3 Implicazioni sui lavoratori e sulle imprese	12
2.4 La regolamentazione.....	13
2.5 Conclusioni	15
3.CAPITOLO TERZO - <i>IL CASO UPWORK</i>	17
3.1 Introduzione	17
3.2 Il contesto competitivo.....	18
3.3 Il ruolo della piattaforma e le caratteristiche principali	19
3.4 Conclusioni	21
4.RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	23
4.1 Bibliografia	23
4.2 Articoli di stampa.....	24
4.3 Webgrafia.....	24

INTRODUZIONE & SINTESI

Contesto. Innovazioni periodiche nel corso dei secoli hanno determinato cambiamenti politici, economici e sociali. Il processo di digitalizzazione in atto sta contribuendo in modo significativo alla trasformazione del concetto tradizionale di lavoro a livello globale e in tutti i settori. Nel seguente elaborato andrò ad analizzare in particolare come lo sviluppo delle nuove tecnologie, unito ad un cambiamento culturale degli individui, stia portando ad un aumento dei lavoratori autonomi soprattutto online. Grazie alla digitalizzazione è nata una nuova tipologia di imprese che svolgono online la funzione di intermediazione tra le specifiche esigenze dei clienti e lavoratori freelance specializzati in grado di soddisfarle. È il fenomeno dell'economia on demand, il quale sta contribuendo in modo significativo all'aumento dei lavoratori autonomi rendendo più facile e accessibile a tutti questa tipologia di impiego.

Primo capitolo. Nel primo capitolo mi sono soffermata sulle principali cause dell'aumento dei lavoratori freelance. Inizialmente ho analizzato il paradosso dell'autonomia derivante dall'utilizzo delle nuove tecnologie, in particolare dei dispositivi di posta elettronica mobili sul luogo di lavoro. È emerso che, nonostante l'utilizzo di questi dispositivi porti i lavoratori ad essere costantemente connessi, dà anche loro la possibilità di lavorare con maggiore flessibilità. Si sta sviluppando una nuova concezione di lavoro nella quale luogo e orario perdono importanza. Si tratta dello smart working, o lavoro agile, caratterizzato dall'assenza di vincoli orari e spaziali in modo da aiutare il lavoratore a favorire la conciliazione tra vita privata e lavoro. Il successo di questo nuovo concetto è dovuto, oltre alle nuove tecnologie, ad un profondo cambiamento culturale nella società. Gli individui iniziano a pretendere di più dalla propria occupazione, non solo lo stipendio. Maggiore flessibilità e work-life balance stanno diventando le priorità di un numero sempre maggiore di individui e, per questo motivo, i lavoratori freelance sono in aumento. Inoltre, si sta sviluppando una tendenza verso lavori basati su singoli progetti piuttosto che mansioni rigide. Grazie allo sviluppo delle piattaforme online è possibile scegliere tra lavoratori freelance provenienti da tutto il mondo e a prezzi competitivi. I fattori chiave del cambiamento possono essere così riassunti: il maggiore uso di lavoratori autonomi da parte delle società, la possibilità di

trovare lavoro online, l'importanza sempre maggiore attribuita allo stile di vita desiderato ma anche il fatto che stia diventando sempre più accettato socialmente.

Secondo capitolo. Uno dei fattori chiave dell'aumento dei lavoratori autonomi è rappresentato dalla possibilità di trovare occupazione online. Il lavoro freelance è diventato molto più accessibile grazie allo sviluppo delle piattaforme online che svolgono la funzione di intermediazione tra domanda e offerta. È il concetto di on-demand economy, ovvero il fenomeno che si serve della potenza della connessione internet e di lavoratori freelance per fornire i più svariati servizi ad una porzione sempre maggiore della popolazione. Le opinioni degli esperti sono contrastanti: per alcuni rappresenta una minaccia e per altri un'incredibile opportunità. Uno degli aspetti più importanti del lavoro in queste piattaforme è rappresentato dalla reputazione online, fondamentale per riuscire a trasmettere fiducia ai potenziali clienti. Il compito principale delle piattaforme intermedie tra fornitori e clienti diventa quindi quello di creare dei sistemi di valutazione affidabili e convincenti che garantiscano una certa qualità al servizio e spingano il consumatore ad usufruirne. Inoltre, l'economia on demand ha importanti effetti su lavoratori e imprese. Innanzitutto, rende possibile avvalersi di consulenti esperti per specifiche esigenze ad un costo minore portando ad un aumento delle decisioni di esternalizzazione da parte delle imprese. Uno degli obiettivi delle piattaforme online è quindi quello di ridurre il più possibile i prezzi. Il risultato è che spesso emergono problemi di gestione, motivazione e soprattutto formazione dei lavoratori. Inoltre, per mantenere i prezzi ad un livello così competitivo esse sfruttano la mancanza di regolamentazione riguardante l'economia on demand. Non esiste un salario minimo stabilito dalla legge o un massimo di ore lavorative e i freelance, essendo in competizione anche con professionisti provenienti da paesi più poveri, tenderanno a lavorare di più ad una tariffa più bassa. L'economia on demand ha i suoi lati positivi e negativi, rappresenta però una grande opportunità per tutti quegli individui che attribuiscono maggiore importanza alla flessibilità.

Terzo Capitolo. Uno dei colossi dell'economia on demand è Upwork, piattaforma generica con offerta globale che opera in più di 150 nazioni. Attraverso la piattaforma i clienti hanno la possibilità di entrare in contatto con professionisti appartenenti alle più svariate categorie: dall'ambito legale all'informatico, dall'ingegneria alla contabilità. Il ruolo principale di Upwork è quello di aumentare l'efficienza nella fase di scelta del

giusto lavoratore freelance da assumere. La piattaforma segue un approccio demand-driven, ovvero sono i clienti a postare nel sito la mansione da svolgere. In seguito, saranno i freelance a decidere se inviare un preventivo per un determinato lavoro. Anche in questo caso la reputazione online è fondamentale. Essa viene creata dal sistema di recensioni e valutazioni della piattaforma riguardanti non solo i freelance, ma anche i clienti. Dato che Upwork è una piattaforma operante a livello globale, i lavoratori che non hanno ancora una consolidata reputazione online, devono proporre tariffe basse al fine di riuscire a competere con i freelance provenienti dai paesi con un costo del lavoro minore. Infatti, se per attirare lavoratori Upwork evidenzia la possibilità di lavorare con la massima flessibilità, per attirare i clienti pone l'enfasi sulle opportunità di riduzione dei costi. La piattaforma è ormai famosa in tutto il mondo per la sua grande flessibilità, varietà e rapidità di risposta al cliente. È una soluzione che sta diventando sempre più popolare tra le startup, le quali avendo a disposizione un capitale ridotto, cercano in Upwork le soluzioni più convenienti. I lavoratori sono invece attratti dalla facilità con la quale è possibile iscriversi e creare il proprio profilo, la comodità di lavorare da casa e la flessibilità d'orario.

1. CAPITOLO PRIMO -

DIGITALIZZAZIONE: MAGGIORE FLESSIBILITÀ E INDIPENDENZA

1.1 Introduzione

Nel corso degli ultimi tre secoli il sistema produttivo, economico e sociale globale ha subito notevoli trasformazioni dovute alle differenti innovazioni tecnologiche che si sono verificate nel corso degli anni. L'introduzione dell'energia meccanica e della macchina a vapore hanno condotto, nella seconda metà del Settecento, alla prima rivoluzione industriale. La fine del XIX secolo si è contraddistinta per la scoperta di nuove fonti energetiche quali il petrolio e l'elettricità, che hanno poi portato allo sviluppo della catena di montaggio e della produzione di massa con l'iconico Modello T di Henry Ford. A partire dalla seconda metà del Novecento invece, la diffusione di computer e automazione ha dato luogo alla terza rivoluzione industriale.

L'introduzione delle innovazioni sopra citate ha portato periodicamente ad un cambiamento della natura del lavoro e dell'occupazione: dalla nascita della classe operaia che iniziava ad offrire il proprio lavoro in cambio di un salario, all'aumento della produttività con conseguente diminuzione degli occupati nel settore manifatturiero e sviluppo del settore terziario.

Da poco meno di una decina d'anni si è iniziato a parlare di quarta rivoluzione industriale e industria 4.0 caratterizzate dallo sviluppo dell'Internet of Things (IoT), termine coniato da Kevin Ashton per indicare l'estensione della rete agli oggetti.

Il processo di digitalizzazione in atto sta trasformando l'industria e la concezione tradizionale di lavoro, in tutti i settori e in tutte le attività, influenzando non solo l'aspetto economico ma anche quello politico e sociale. Maggiore flessibilità e indipendenza stanno diventando le richieste di un numero sempre maggiore di lavoratori e la digitalizzazione, da un lato risulta essere lo strumento giusto per soddisfarle, dall'altro sta iniziando a rivelarsi un'arma a doppio taglio. Positivo o negativo che sia, l'evoluzione tecnologica sta aumentando in maniera esponenziale la possibilità di intraprendere la

carriera del freelance e le statistiche che esaminerò nei prossimi paragrafi ne sono la prova.

Prima di proseguire è necessario dare una definizione di lavoratore autonomo, che sarà quella di riferimento di qui in poi. Esso, per essere identificato come tale, deve presentare tre caratteristiche principali: un elevato livello di autonomia, la mancanza di un salario fisso sostituito dal pagamento volta per volta ad ogni mansione e l'inesistenza di un rapporto contrattuale di lungo periodo con il cliente (Manyika *et al.*, 2016).

Nei paragrafi seguenti analizzerò le principali cause della trasformazione dell'occupazione attualmente in corso e ciò che essa implica nella vita degli individui. In particolare, al paragrafo 2 introdurrò il paradosso dell'autonomia dovuto all'utilizzo di dispositivi di posta elettronica mobili, al paragrafo 3 analizzerò il concetto di smart-working e le sue implicazioni nel modo di lavorare e, infine, al paragrafo 4 esporrò le principali ragioni che stanno portando all'aumento dei lavoratori freelance.

1.2 Il paradosso dell'autonomia

Al giorno d'oggi ogni professione richiede, oltre alle competenze tradizionali, l'integrazione di competenze informatiche e digitali. L'utilizzo di smartphone e tablet nei luoghi di lavoro è ampiamente diffuso in tutti i settori e in tutte le mansioni: dall'operaio che ha la possibilità di connettersi e controllare costantemente l'andamento delle macchine ai piccoli negozianti che, in un ambiente sempre più competitivo, sono oramai costretti ad utilizzare social network ed applicazioni per smartphone al fine di comunicare con la clientela.

Uno degli aspetti più significativi della digitalizzazione del lavoro è rappresentato dalla possibilità di avere sempre a disposizione dispositivi di posta elettronica mobili, che permettono ai lavoratori di essere connessi a qualsiasi ora e in qualsiasi luogo. Questa innovazione, se da un lato può essere intesa come sinonimo di maggiore flessibilità e indipendenza, dall'altro può invece limitare in modo rilevante l'autonomia dei professionisti generando un paradosso. Nella ricerca condotta da Mazmanian, Orlikowski e Yates (2013) sono stati intervistati inizialmente 48 lavoratori provenienti da organizzazioni differenti e identificati dai colleghi come assidui utilizzatori dei dispositivi mobili di posta elettronica. Successivamente sono stati intervistati i membri di una piccola

società di private equity. Infine, hanno partecipato anche 24 lavoratori con mansioni simili in 4 aziende diverse.

Da questo studio è emerso che, nonostante l'autonomia nel luogo di lavoro offra molteplici vantaggi, spesso i lavoratori restringono spontaneamente il loro livello di indipendenza scegliendo di essere perennemente connessi. Ciononostante, essi non lo percepiscono come una limitazione della libertà ma anzi ritengono che aumenti la flessibilità lavorativa così come la sensazione di avere un maggiore controllo. È una situazione contraddittoria che si verifica in modo ancora più rilevante in tutte quelle professioni che per definizione sono caratterizzate da un maggiore grado di discrezionalità come, ad esempio, i liberi professionisti che svolgono le loro mansioni attraverso le piattaforme online. Nonostante essi abbiano la possibilità di scegliere con chi lavorare e per quanto tempo, solo una ristretta minoranza approfitta di tale vantaggio in quanto il costo opportunità derivante dalla scelta di non lavorare è alto. Come spiegato nella ricerca, essi spesso restringono la loro autonomia riducendo il controllo sulle proprie mansioni e lavorando più ore del previsto. Rendono così la divisione tra tempo libero e lavorativo sempre meno definita e l'aumento di conflitti all'interno della loro vita privata diventa il prezzo da pagare.

Essere sempre connessi rispondendo tempestivamente alle mail implica un aumento delle aspettative di disponibilità, il quale può condurre a situazioni di stress e pressione psicologica. Contrariamente a ciò che si potrebbe pensare, i partecipanti alle interviste hanno rivelato come lo smartphone dia loro la possibilità di espandere quella che viene definita "buffered availability", aumentando la loro autonomia. Tina, membro di Plymouth investment, la definisce come la possibilità di "essere in contatto senza realmente essere in contatto". Oltre al problema della distanza fisica risolve infatti anche il problema della distanza temporale: una risposta ad una mail non è equivalente ad una risposta ad una telefonata. C'è una certa asincronia tra domanda e risposta via mail, la quale permette di avere maggiore controllo sulle proprie azioni e non obbliga a dare una risposta immediata o ad essere disponibile in un determinato luogo ad una determinata ora. Rick, socio della Plymouth Investment, spiega come questa condizione gli dia la possibilità di uscire dall'ufficio più facilmente dicendo: "Il fatto che io possa rispondere alle domande di qualcuno mentre sono nel golf car significa che posso rispondere e continuare a giocare a golf".

In conclusione, dallo studio emerge che nonostante gli aspetti negativi causati dallo stato di connessione costante, i partecipanti hanno affermato in grande maggioranza che l'utilizzo degli smartphone aumenta la loro libertà di essere lontani dal luogo di lavoro, la loro serenità mentale e la loro produttività trasformando i momenti che in precedenza erano inattivi in momenti proficui.

1.3 Smart working

Un nuovo concetto di lavoro, sviluppatosi grazie all'avvento delle tecnologie digitali, viene frequentemente identificato come "smart working" o "lavoro agile". Le caratteristiche di questa tipologia di impiego sono principalmente due: l'utilizzo intensivo delle nuove tecnologie ed una nuova concezione di tempo e spazio di lavoro non standard (Albano *et al.*, 2018).

Già due decenni fa, Davenport e Pearlson (1998) sostenevano che il lavoro stesse diventando sempre di più qualcosa da fare piuttosto che un luogo nel quale andare. Negli ultimi anni anche in Italia si è iniziato a considerare con maggiore rilevanza il lavoro agile soprattutto grazie alla promulgazione dalla legge 22 maggio 2017, n.81. La normativa in questione definisce lo smart working come un rapporto di lavoro subordinato caratterizzato però dall'assenza di vincoli orari e spaziali aiutando così il lavoratore a favorire la conciliazione tra vita privata e lavoro e accrescendo la sua produttività. Secondo le stime dell'Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico di Milano, nel 2018 in Italia si contavano 480 000 "lavoratori agili", circa il 20% in più rispetto all'anno precedente. Tra le varie stime effettuate nella ricerca emergono un aumento della produttività del 15% circa e una riduzione dell'assenteismo del 20%.

Riccò e Porta (2017) nel loro studio analizzano come viene implementato il lavoro agile e quali sono le ragioni che spingono a farlo in un campione di 84 aziende.

Inizialmente è stato chiesto ai partecipanti quali fossero secondo loro le caratteristiche principali dello smart worker e i concetti maggiormente citati sono stati: flessibilità, autonomia e responsabilità. Un altro risultato rilevante è rappresentato dal fatto che più del 30% degli aderenti al progetto consideri il lavoro agile come un approccio organizzativo volto principalmente a migliorare la work-life balance (ovvero l'equilibrio tra vita e lavoro) delle persone. Adottare tale approccio organizzativo implica rivoluzionare gran parte dell'organizzazione, trasformare la cultura aziendale e sviluppare

nuove competenze manageriali. Per introdurlo con successo i dipendenti devono essere propensi al cambiamento e alla collaborazione ma anche essere interessati ad una maggiore flessibilità lavorativa. Non è quindi un cambiamento semplice ma una scelta che va ponderata in quanto porta ad una trasformazione profonda all'interno dell'azienda. Tra le varie ragioni che stanno favorendo la sempre maggiore diffusione del lavoro agile troviamo il diverso peso che i dipendenti attribuiscono a determinati valori. Secondo il report "The future of job and skills in 2030" redatto dalla commissione britannica per l'occupazione e le competenze, risulta che i lavoratori iniziano a pretendere di più dal loro impiego, non solo lo stipendio. La generazione dei nati tra il 1980 e il 2000, cresciuta quindi nell'era digitale, attribuisce un'importanza maggiore alla work-life balance piuttosto che ai sacrifici lavorativi e, come previsto nel report, nel 2030 essi rappresenteranno circa il 50% della forza lavoro. Le società dovranno quindi iniziare ad operare in maniera più etica al fine di attrarre lavoratori. In generale non sarà una generazione che vivrà con lo scopo di trovare un'occupazione fissa per il resto della vita ma, anzi, sarà molto più propensa a cambiare impiego e diventerà sempre più importante per i datori di lavoro riuscire a convincere le persone di talento a rimanere.

Lo studio effettuato dal McKinsey Global Institute (2016) afferma che circa l'80% degli smart workers presenta livelli di stress inferiori e un migliore stato d'animo rispetto ai lavoratori classici, costretti a svolgere la vita d'ufficio. Per di più, il 68% dei nativi digitali, dovendo scegliere tra una maggiore remunerazione e un lavoro flessibile, opta per la seconda. Le tendenze citate in questo capitolo stanno portando e porteranno sempre di più alla crescita dei lavoratori freelance.

1.4 L'economia dei liberi professionisti

La digitalizzazione ha trasformato le caratteristiche principali della concezione tradizionale di lavoro contribuendo anche alla creazione di nuove opportunità. Alcuni dei principali cambiamenti che porteranno ad un'evoluzione del modo di lavorare sono stati riassunti in - "The Global Talent Competitiveness Index" (2017) di Adecco Group.

Innanzitutto, si sta sviluppando una tendenza verso lavori basati su singoli progetti piuttosto che mansioni rigide. In questo modo, il datore di lavoro ha la possibilità di selezionare la persona più adatta volta per volta, aumentando così la produttività. La propensione verso questa tipologia di approccio porterà anche ad una diminuzione del

numero di dipendenti al fine di poter usufruire con maggiore frequenza di esperti consulenti esterni per progetti specifici (Glover *et al.*, 2014). Tutto ciò è facilitato dal fatto che non è più necessario avvalersi solo di liberi professionisti locali, ma anzi si ha la possibilità di contattare lavoratori provenienti da tutto il mondo grazie allo sviluppo delle piattaforme online. Se da un lato il loro utilizzo potrebbe portare ad un aumento dell'offerta per i datori di lavoro con un conseguente ribasso dei salari, dall'altro dà la possibilità alle aziende di ridurre i costi e questi risparmi potrebbero essere trasferiti ai consumatori (Bughin *et al.*, 2017).

Un'altra tendenza analizzata nel documento appena citato è rappresentata dal fatto che non è più il datore di lavoro a stabilire il numero di ore lavorative ma il dipendente. Infatti, dallo studio condotto da McKinsey è emerso che la maggioranza degli occupati preferisce lavorare più ore al fine di aumentare il proprio reddito. Per questo motivo molti lavoratori dipendenti hanno anche un secondo impiego come liberi professionisti facilitato dall'utilizzo di piattaforme online.

La digitalizzazione ha rivoluzionato anche la funzione tradizionale attribuita al lavoro. Principalmente gli individui lavorano per percepire un salario ma ci sono altri elementi non monetari da considerare come, ad esempio, la soddisfazione e la flessibilità. Ne sono la prova tutte quelle persone che aggiungono contenuti su Youtube con il solo scopo di farsi conoscere o per puro divertimento. L'esempio più emblematico è forse rappresentato da Wikipedia, creata e sostenuta da volontari.

Infine, si è passati dai lavori creati dalle aziende ai lavori avviati da un ecosistema di imprese che permettono quindi un'offerta più ampia. Amazon e Alibaba ad esempio si occupano della distribuzione di milioni di prodotti di altre aziende.

L'evoluzione digitale unita ad un profondo cambiamento culturale sta quindi facilitando la crescita dei lavoratori indipendenti offrendo maggiori possibilità sia agli imprenditori esperti sia ai lavoratori meno esperti. Nascono così nuove opportunità anche per le persone residenti nei paesi più poveri. Basti pensare ad Etsy, famoso e-commerce di prodotti artigianali e vintage, il quale permette a piccoli artigiani locali di vendere i propri prodotti in tutto il mondo. Con queste premesse in futuro il lavoro autonomo potrebbe diventare la nuova normalità (Frey *et al.*, 2015).

1.5 Conclusioni

L'evoluzione in atto nel mondo del lavoro sta portando ad un aumento dei lavoratori indipendenti e non si tratta solo dei più giovani, considerati nativi dell'occupazione flessibile. I fattori chiave del cambiamento possono essere così riassunti: il maggiore uso di lavoratori autonomi da parte delle società, la possibilità di trovare lavoro online, l'importanza sempre maggiore attribuita allo stile di vita desiderato ma anche il fatto che stia diventando sempre più accettato socialmente.

Secondo lo studio condotto dal McKinsey Global Institute (2016) il 25% circa della popolazione degli USA e degli stati europei rientranti nella categoria EU 15 è coinvolta in lavoro freelance, ovvero 162 milioni di individui. Analizza inoltre i liberi professionisti dividendoli in quattro categorie: i "free agents" i quali hanno scelto questa tipologia di lavoro come entrata principale di reddito, i "casual earners" che lo fanno comunque per scelta ma solo come supplemento al salario percepito, i "reluctants" per i quali il freelancing rappresenta l'occupazione principale ma preferirebbero fare altro e infine i "financially strapped" ovvero coloro che lo fanno come secondo impiego, per necessità. La maggioranza dei lavoratori freelance lo fa per scelta ed è soddisfatto di tale decisione e, contrariamente a ciò che si potrebbe pensare, non sono principalmente millennials. I liberi professionisti di età inferiore ai 25 anni rappresentano infatti meno del 25% del totale.

Il lavoro autonomo sta crescendo rapidamente grazie soprattutto allo sviluppo delle piattaforme digitali che consentono il contatto tra compratori e lavoratori su larga scala. Esse permettono di avere una maggiore disponibilità di beni e servizi riuscendo a soddisfare in modo nettamente migliore le esigenze specifiche dei clienti. Inoltre, è una tipologia d'impiego preferita non solo dai fornitori di "low skilled job" come servizi di trasporto, costruzioni o lavori domestici, ma si sta sviluppando in maniera rilevante anche tra molti professionisti quali dottori, avvocati, scrittori e interior designers.

Dal sondaggio condotto dal McKinsey Global Institute emerge inoltre che nonostante molti lavoratori autonomi desiderino un ruolo da lavoratore dipendente, 1 su 6 lavoratori dipendenti vorrebbe diventare un libero professionista. Quindi, per ogni freelance che vorrebbe diventare dipendente ci sono più di due lavoratori subordinati che vorrebbero diventare autonomi. La tendenza verso questa tipologia di scelta è in aumento e non solo per i lavoratori, ma rappresenta una nuova possibilità anche per quella porzione di

popolazione che risulta essere inattiva o disoccupata. Le opportunità di svolgere un lavoro flessibile sono infatti particolarmente appropriate per tutte quelle categorie di persone che per necessità non potrebbero avere un'occupazione tradizionale ad esempio, studenti, pensionati, disabili e badanti. Essi rappresentano il 40% circa dei “casual earners”.

Anche in Italia sono in aumento i liberi professionisti, e secondo le statistiche dell'Eurostat, rappresentano il 23,8% della forza lavoro. La tendenza mondiale sembra quindi essere piuttosto chiara ma, come afferma il fisico danese Niehls Bohr: “Prediction is very difficult, especially if it is about the future” (Bughin *et al.*, 2016).

2. CAPITOLO SECONDO - ***ON-DEMAND ECONOMY***

2.1 Introduzione

Il lavoro subordinato sta lasciando sempre più spazio a quello indipendente e, come affermato nel capitolo precedente, uno dei fattori chiave di questo cambiamento è rappresentato dalla possibilità di trovare occupazione online. Lavorare come freelance è diventato molto più semplice ed accessibile grazie allo sviluppo delle piattaforme online che svolgono la funzione di intermediazione tra domanda e offerta. Esse hanno un ruolo centrale nella on-demand economy, definita dall' Economist come un rubinetto dal quale fuoriesce una moltitudine di lavoratori autonomi e liberi professionisti (Workers on tap, 2014). Il fenomeno viene frequentemente paragonato al Fordismo, il quale, grazie allo sviluppo della catena di montaggio e della produzione di massa ha reso l'automobile un bene non più accessibile solo ai più ricchi. Al giorno d'oggi invece, l'economia on demand si serve della potenza della connessione internet e di lavoratori freelance per fornire i più svariati servizi ad una porzione sempre maggiore della popolazione. Essa è caratterizzata dalla presenza di imprese che svolgono una funzione di intermediazione e coordinazione tra fornitori di servizi e bisogni specifici dei clienti, il tutto gestito tramite le app per smartphone (Gubitta, 2018). L'idea che avere un buon lavoro significhi essere un dipendente di una determinata società risale ai tempi della prima rivoluzione industriale. I lavoratori all'epoca ottennero sicurezza, maggiori benefici e salari più alti. L'avvento dei computer e della globalizzazione però, ha dato la possibilità alle imprese di esportare alcune mansioni all'estero ed eliminarne completamente altre. Questi cambiamenti hanno portato ad avere una forza lavoro più flessibile e meno radicata ad un determinato ambiente. L'economia on demand è quindi il risultato dell'abbinamento tra i suddetti lavoratori e gli smartphone.

Un altro fattore che ha favorito la crescita di questo fenomeno è rappresentato dal cambiamento delle abitudini sociali. La società sta iniziando a dividersi tra persone che hanno denaro ma non hanno tempo e persone che hanno tempo ma hanno bisogno di denaro. Le piattaforme online fanno in modo che queste due categorie entrino in contatto

tra di loro. Tutto è a portata di click. Hai fame? Justeat consegnerà il cibo al tuo indirizzo; non hai tempo per andare a fare la spesa? Instacart lo farà al posto tuo; non riesci a montare un mobile? Handy saprà come aiutarti. Le piattaforme sopracitate sono solo alcuni degli esempi di ciò che l'economia on demand permette di fare. Non si tratta però solo di servizi "semplici", ma anzi si stanno diffondendo sempre di più aziende che offrono servizi professionali. Medicast, ad esempio, offre consulenza medica a domicilio; Axiom fornisce servizi legali attraverso la sua rete di più di 2000 avvocati. Si sono poi sviluppate anche piattaforme che si servono di liberi professionisti appartenenti a svariati settori come Freelancer.com o Upwork.

Dal sondaggio condotto dal National Technology Readiness Survey degli Stati Uniti emerge che l'economia on demand è un fenomeno in espansione che sta attirando più di 22,4 milioni di consumatori l'anno, per un totale di 57,6 bilioni di dollari di spesa. Inoltre, il 46% dei consumatori dispone di un reddito annuo inferiore ai 50 000 dollari, segno che non solo i più ricchi fanno uso di queste piattaforme (Colby *et al.*, 2016). Le opinioni degli esperti sono contrastanti: per alcuni rappresenta una minaccia e per altri un'incredibile opportunità. È un concetto che a primo impatto suona semplice ma in realtà, come vedremo nei prossimi paragrafi, ha importanti implicazioni per i lavoratori e per le imprese. Più precisamente al paragrafo 2 esaminerò l'importanza di stabilire la fiducia online, al paragrafo 3 analizzerò gli effetti che questa tipologia di impiego ha sulla forza lavoro e infine al paragrafo 4 tratterò il tema legale.

2.2 L'importanza della reputazione online

Fin dall'antichità sono state ideate tradizioni sociali finalizzate a trasmettere fiducia tra le parti durante incontri ambigui (Shneiderman, 2000). La stretta di mano veniva utilizzata per dimostrare l'assenza di armi ed è diventata poi simbolo di accordo a livello internazionale. Sono piccoli gesti che però fanno la differenza e quando essi vengono a mancare, come nel caso delle transazioni online, è necessario stabilire nuove consuetudini al fine di accrescere la cooperazione e la fiducia tra i contraenti. Quest'ultima solitamente viene consolidata attraverso interazioni ripetute nel tempo ma nel mondo online ciò non è possibile. Molto spesso infatti prestatori di servizi e clienti entrano in contatto per la prima volta ed hanno bisogno di qualcosa su cui basarsi prima di decidere a chi affidarsi. Ad esempio, i clienti che si rivolgono a studi di consulenza legale online, non possono

giudicare la persona attraverso il modo di comportarsi, lo sguardo o l'intonazione (Shneiderman, 2000). Inoltre, nel mondo online gli individui possono rimanere anonimi o scambiare facilmente le loro identità (Ba, 2001).

A questo punto è necessario definire due tipi di fiducia: morale e strategica (Shneiderman, 2000). La prima viene definita come una visione ottimistica secondo la quale gli estranei sono ben intenzionati; la seconda invece fa riferimento alla volontà tra due persone di partecipare ad uno specifico scambio. Per molti consumatori la fiducia strategica è difficile da ottenere e una volta persa, quasi impossibile da ricreare. Per ovviare a questo problema, i fornitori di servizi online dovrebbero seguire due principi: spingere alla partecipazione assicurando la fiducia e accelerare le azioni chiarendo le responsabilità. Per raggiungere tali obiettivi è necessario innanzitutto mettere a disposizione degli utenti i dati delle prestazioni passate; tendenze positive nei periodi precedenti potrebbero convincere i più scettici ad usufruire dei servizi. È importante poi riuscire ad ottenere certificazioni da enti esterni e conosciuti che garantiscano standard qualitativi minimi ma soprattutto sicurezza per quanto riguarda i pagamenti online; garantire protezione da eventuali frodi è indispensabile. Infine, è necessario creare un sito web ben progettato e che espliciti in modo chiaro e semplice le responsabilità di ogni interlocutore rendendo le informative sulla privacy e sulla sicurezza più facili e veloci da leggere. La maggior parte di esse risulta infatti essere incomprensibile e troppo lunga, scoraggiando quindi i consumatori. Delle policy chiare fanno invece pensare che in caso di trasgressioni vengano presi provvedimenti adeguati.

Lo strumento che può aiutare a promuovere la fiducia tra le parti di una transazione online è rappresentato dalla “feedback-based reputation” che può essere interpretata sia come una fonte di informazione sia come una potenziale sanzione, incentivando gli individui a comportarsi in modo corretto in quanto essi sono a conoscenza dei danni che può causare una cattiva reputazione (Ba, 2001). Il compito principale delle piattaforme intermediarie tra fornitori e clienti diventa quindi quello di creare dei sistemi di valutazione affidabili e convincenti che garantiscano una certa qualità al servizio e spingano il consumatore ad usufruirne. Per fare in modo che ciò avvenga i fruitori dei servizi devono impegnarsi a recensire in modo adeguato i professionisti riportando eventuali truffe o comportamenti scorretti e valorizzando chi merita tale riconoscimento. La reputazione online ha però dei limiti: recensioni negative danneggiano fortemente chi le riceve ma bisogna tenere a

mente che chi le scrive spesso non è niente di più che un indirizzo e-mail. Inoltre, i sistemi di valutazione non sono organizzati allo stesso modo in tutte le piattaforme in quanto in alcune solo i prestatori di servizi sono sottoposti a valutazione, in altre entrambe le parti. Partendo dal presupposto che è complicato far rispettare un contratto transnazionale, soprattutto se non di elevato valore, il sistema di valutazione è considerato di vitale importanza per i lavoratori on demand. Infine, è necessario ricordare che la reputazione online non è trasferibile da una piattaforma all'altra e rappresenta quindi un elevato switching cost. I lavoratori che volessero cambiare intermediario dovrebbero quindi ripartire ogni volta da zero e ricostruirsi la propria reputazione.

2.3 Implicazioni sui lavoratori e sulle imprese

La principale ragione d'esistere delle imprese è rappresentata dall'esistenza dei costi di transazione definiti come i costi organizzativi che vengono sostenuti prima, dopo e durante uno scambio (There's an app for that, 2014). Esternalizzare alcune fasi del processo produttivo implica dei costi, sia monetari che non, come ad esempio la ricerca per trovare il giusto contraente, lo sforzo per raggiungere un accordo e il controllo al fine di far rispettare quanto stabilito. Per questo motivo solitamente, nelle organizzazioni, la decisione di esternalizzare viene presa solo dopo un'attenta valutazione. Recentemente però la situazione sta cambiando in quanto, grazie alle nuove tecnologie, detti costi hanno subito una diminuzione significativa. Tutto ciò porta a due conseguenze principali (There's an app for that, 2014). Da un lato è possibile avvalersi di consulenti esperti per specifiche esigenze ad un costo minore; dall'altro si sta verificando un'ulteriore divisione del lavoro che porterà ad un'era di iper-specializzazione. Una parte rilevante di conoscenza professionale può al giorno d'oggi essere divisa e trasformata in azioni di routine che possono essere svolte facilmente. In questo modo i lavoratori migliori possono dedicarsi alle attività più importanti (There's an app for that, 2014). La compagnia farmaceutica Pfizer, ad esempio, svolgendo un'analisi all'interno dell'azienda aveva realizzato che i dipendenti più competenti impiegavano parte del loro tempo a svolgere mansioni di routine che hanno poi deciso di dare in affidamento a lavoratori indipendenti. Esternalizzando le attività di minore importanza per l'organizzazione, si ha la possibilità di specializzarsi maggiormente nelle attività creatrici di valore ottenendo così vantaggi in termini di costo. L'obiettivo principale delle piattaforme online che

svolgono la funzione di intermediazione nella on-demand economy è quindi quello di ridurre il più possibile i prezzi. Il risultato è che spesso emergono problemi di gestione, motivazione e soprattutto formazione dei lavoratori. Essi devono quindi provvedere in autonomia a mantenersi sempre aggiornati. Inoltre, per mantenere i prezzi ad un livello così competitivo esse sfruttano il fatto che i lavoratori freelance siano meno tutelati rispetto ai lavoratori dipendenti. Le organizzazioni tradizionali non sono in grado di competere con tali tariffe in quanto esse risulterebbero essere inferiori al salario minimo stabilito dalla legge. I costi riescono ad essere mantenuti così bassi anche perché, dato il rilevante numero di iscritti, non si corre il rischio di rimanere senza forza lavoro e pertanto non è necessario assumere lavoratori a tempo pieno o assicurarsi che essi lavorino un numero minimo di ore. Per le piattaforme online l'orario di lavoro è irrilevante. La retribuzione infatti è proporzionale alle mansioni svolte, non al numero di ore impiegate per raggiungere il risultato, pertanto è richiesta una minore supervisione e il metodo di controllo è basato sul risultato finale. Non è quindi necessario assumere un supervisore e non ci sono spese dovute al ricambio e alla selezione dei lavoratori. “In the end, flexibility is achieved in an extreme form” (Todolì-Signes, 2017).

2.4 La regolamentazione

Le piattaforme online non hanno dipendenti, ma forniscono tutti i servizi tramite una rete di lavoratori autonomi portando all'estremo il concetto di esternalizzazione. Prima di iniziare ad analizzare come la legge influisca sulla on-demand economy è necessario fare una distinzione riguardante i servizi che possono essere erogati attraverso le piattaforme online. Innanzitutto, ci sono alcune attività che possono essere svolte interamente sul web mentre altre richiedono la presenza fisica. In particolare, le seconde, presentano un livello maggiore di rischio e costi più alti per chi le esegue. In seguito, è doveroso distinguere tra attività che possono essere offerte globalmente e altre che necessitano esecuzione locale. Nel caso di offerta globale la mansione può essere svolta dai lavoratori di qualsiasi parte del mondo, essi devono però fare i conti con la legislazione locale. I lavoratori provenienti dai paesi con le normative più restrittive perderanno quindi l'opportunità di ottenere la mansione. Inoltre, fintanto che esistono nazioni con scarsa protezione per i lavoratori e un basso salario minimo, i diritti presenti negli altri Paesi tenderanno a diminuire (Todolì-Signes, 2017). Per le attività che invece devono essere svolte

localmente, i lavoratori competono a uguali condizioni. Infine, esistono piattaforme di carattere generico, nelle quali vengono eseguite diverse tipologie di attività, e piattaforme di carattere specifico che offrono solo una particolare tipologia di servizio. Solitamente, le piattaforme specifiche effettuano un maggiore controllo sui lavoratori in quanto hanno la necessità di mantenere degli standard qualitativi alti per quel determinato servizio. Il nome del brand è infatti associato ad una specifica tipologia di attività, determinante per la reputazione online. In quelle generiche invece, la reputazione non è collegata ad una determinata tipologia di servizio, pertanto il controllo risulta essere minore. In entrambi i casi però, un minimo controllo è presente.

Le piattaforme online hanno la possibilità di adattare la propria forza lavoro alle necessità del momento, la domanda è quindi guidata dal cliente e i lavoratori non sanno se il giorno dopo avranno ancora un'occupazione. Ciò implica una crescente competizione tra i freelance che inevitabilmente porta ad un abbassamento del costo del lavoro. Dal momento che non esiste una regolamentazione riguardante il numero massimo di ore lavorative, essi tenderanno a lavorare di più al fine di raggiungere un salario minimo che garantisca loro la sussistenza. L'esistenza di un salario minimo, inoltre, non servirebbe solamente a proteggere i lavoratori ma anche il mercato. Bassi salari portano ad un abbassamento del potere d'acquisto con conseguente deflazione e aumento della disoccupazione. Lo stesso vale anche per l'esistenza di un massimo di ore lavorative. Innanzitutto, la presenza di un limite aiuta a distribuire il lavoro riducendo la disoccupazione. Inoltre, orari lavorativi prolungati portano ad un aumento dei problemi di salute che nella maggior parte dei casi vengono poi pagati dalla società in generale.

Spesso quindi queste piattaforme riescono ad aggirare la normativa sul lavoro. Ad esempio, secondo la legge, è proibito pagare i lavoratori con voucher che possono essere spesi solo in negozi di proprietà del datore di lavoro. I clienti di Mechanical Turk però sono autorizzati a pagare per i servizi di cui hanno usufruito con denaro spendibile solo su Amazon, limitando così la competizione nel mercato. Infine, i costi derivanti da inefficienze organizzative sono a carico dei lavoratori. Le organizzazioni non sono quindi più incentivate ad investire per migliorare la produttività o eventuali inefficienze. È quindi necessario applicare anche ai lavoratori on-demand alcune normative che regolino il salario minimo, il massimo di ore lavorative, la limitazione dei pagamenti in natura e le

inefficienze organizzative. Tutto ciò non solo per la protezione dei lavoratori ma anche per la protezione del mercato stesso (Todolì-Signes, 2017).

2.5 Conclusioni

La convinzione di molti secondo la quale il lavoro subordinato stia lasciando sempre più spazio al lavoro freelance è confermata dai dati. I lavoratori indipendenti stanno aumentando, in modo lento ma continuo e la nascita della on-demand economy ha contribuito a questo cambiamento. La crescita non è stata influenzata dalla recessione, ciò significa che si tratta di un cambiamento strutturale e non ciclico (Maselli *et al.*, 2016). La on-demand economy è causa di molti dibattiti. Per gli ottimisti rappresenta una grande opportunità che dà la possibilità ai consumatori di avere più scelta e ai lavoratori di esercitare la propria professione dove e quando vogliono. Inoltre, aiuta le persone con poche risorse ad avere un'occupazione. In realtà però, è necessario fare alcune precisazioni. Sono principalmente due le categorie di individui che traggono vantaggio dalla on-demand economy: i consumatori e i lavoratori che preferiscono la flessibilità alla sicurezza. Ma le persone che prediligono la sicurezza si sentono minacciate. Individui con figli da crescere e mutui da pagare non sono particolarmente interessati alla flessibilità. Una cosa è certa, la on-demand economy trasferisce la maggior parte del rischio agli individui, i quali dovranno essere in grado di svolgere attività differenti e tenersi costantemente aggiornati. I più pessimisti sostengono che si tornerà alle condizioni del diciannovesimo secolo quando gli scaricatori affollavano le banchine in attesa di essere assunti da qualcuno. Sia i pessimisti, che gli ottimisti devono ricordare che: “the on-demand economy is not introducing the serpent of casual labour into the garden of full employment” (There's an app for that, 2014).

Gli imprenditori dei paesi avanzati che possiedono poche risorse hanno la possibilità di entrare in contatto con lavoratori dei paesi più poveri che possiedono poco denaro. Inoltre, in stati come Italia, Francia e Spagna potrebbe aiutare a diminuire la disoccupazione giovanile. L'aumento però, di questi professionisti che non dispongono di tutti quei diritti garantiti ai dipendenti come il periodo di malattia o gli straordinari pagati porterà ad una diminuzione dei diritti dei lavoratori in generale in quanto incentiveranno le aziende a disporre di un numero minore di lavoratori subordinati. Le autorità dovranno iniziare a cambiare le norme create quando il lavoro indipendente rappresentava una piccola

minoranza della popolazione. Sarà necessario partire dalla base, facendo in modo che le istituzioni scolastiche seguano un approccio volto a creare cittadini più autosufficienti anziché dipendenti. In conclusione, la on-demand economy ha lati positivi e negativi. Sarà necessaria la collaborazione di ricercatori e politici per riuscire ad attuare una legislazione in grado di risaltare le opportunità e contrastare i problemi causati da questo nuovo fenomeno.

3. CAPITOLO TERZO - *IL CASO UPWORK*

3.1 Introduzione

Nel capitolo precedente, dopo aver definito l'economia on-demand e i rispettivi protagonisti, ho analizzato alcuni elementi critici evidenziando aspetti positivi e negativi di questo fenomeno in espansione. Andrò ora ad esaminare nello specifico il caso di una piattaforma online: Upwork, ovvero "il colosso indiscusso tra le freelance platform mondiali" (Marro, 2015). Upwork è nata nel 2013 dalla fusione di Elance e Odesk, le due protagoniste principali nel settore. Riprendendo la distinzione accennata nel secondo capitolo, essa rientra nella categoria delle piattaforme generiche con offerta globale, coinvolgendo più di 150 nazioni. La vision di Upwork è: "To connect business with great talent to work without limits". Per realizzare l'obiettivo si serve di una rete di circa 10 milioni di lavoratori freelance distribuiti in tutto il mondo. Essi forniscono servizi ai 4 milioni di clienti registrati dai quali proviene poi il guadagno annuo che si aggira intorno al bilione di dollari (Marro, 2015).

I clienti possono essere individuali oppure delle organizzazioni e hanno la possibilità di scegliere tra varie tipologie di account, a pagamento o gratuiti. Anche i fornitori di servizi possono essere più di uno e lavorare tramite un solo profilo. Attraverso la piattaforma è possibile entrare in contatto con professionisti appartenenti alle più svariate categorie: dall'ambito legale all'informatico, dall'ingegneria alla contabilità. Tra le top skills in evidenza nel sito web emergono attività come android developer, graphic designer, social media manager, information security analyst e software engineer. Tra le abilità più di tendenza rientrano invece product photography, HR consulting, rapid prototyping, eLearning e risk management. In generale i freelancer che vengono ingaggiati con frequenza maggiore sono quelli appartenenti ai settori più creativi: IT, design, scrittura creativa e programmazione web (Popiel, 2017). L'enfasi viene posta sul fatto che all'interno della piattaforma gli individui possono lavorare quando, dove e come vogliono, evidenziando ancora una volta la flessibilità derivante da questa tipologia di occupazione.

Nei prossimi paragrafi andrò ad analizzare nel dettaglio il caso di Upwork. Più precisamente, al primo paragrafo mi soffermerò sul contesto competitivo e sui principali competitor della piattaforma mentre al secondo paragrafo esaminerò il ruolo di Upwork durante le transazioni e alcuni aspetti caratteristici come la remunerazione e la reputazione dei lavoratori.

3.2 Il contesto competitivo

Innanzitutto, è necessario definire l'ambiente in cui opera Upwork e per farlo utilizzerò l'analisi PESTEL, ovvero analizzerò i principali fattori politici, economici, sociali, tecnologici, ambientali e legali che influenzano la piattaforma. Dal punto di vista politico, essendo Upwork una piattaforma con presenza globale deve tenere in considerazione le normative previste dai singoli paesi, che in alcuni casi possono essere in contrasto. Il fattore economico principale è rappresentato dalla composizione della forza lavoro. La percentuale di lavoratori indipendenti sta subendo una crescita lenta e continua la quale, non essendo stata influenzata dalla recessione, rappresenta un cambiamento strutturale. L'aspetto sociale più importante è invece rappresentato dal cambiamento delle priorità individuali. Un numero sempre più alto di persone attribuisce maggiore importanza alla flessibilità piuttosto che ad un impiego a tempo pieno favorendo in questo modo la crescita dei lavoratori freelance online. Il fattore tecnologico è di vitale importanza per le piattaforme online dato che hanno avuto la possibilità di svilupparsi proprio grazie alla digitalizzazione. La continua diffusione della connessione internet anche nei paesi più remoti gioca sicuramente un punto a favore. Diventa indispensabile però riuscire a stare al passo con tutte le innovazioni tecnologiche future. Dal punto di vista ambientale, l'impatto dei lavoratori freelance è minimo e rappresenta un punto di forza vista la crescente attenzione verso l'ambiente. Ci sono innanzitutto risparmi di energia dovuti al fatto che i lavoratori non siano obbligati a spostarsi ogni giorno utilizzando i mezzi di trasporto. Inoltre, hanno necessità ridotta di risorse come carta, elettricità e beni immobili. Infine, le questioni legali sono spesso presenti nella on-demand economy. Come spiegato nel capitolo precedente, mancano delle norme che regolino il lavoro freelance nelle piattaforme online come, ad esempio, la presenza di un salario minimo o di un massimo di ore lavorative. Tuttavia, il continuo aumento dei lavoratori freelance nelle piattaforme

porterà probabilmente le istituzioni a stabilire una regolamentazione anche per questa tipologia di impiego, la quale potrebbe avere ripercussioni significative per Upwork.

Dopo aver analizzato il macroambiente in cui opera, mi soffermo ora sui due principali competitors: Fiverr.com e Freelancer.com. Fiverr.com è una piattaforma ben posizionata nel mercato che segue una strategia di leadership di costo offrendo servizi a partire da \$ 5. Ciò che manca è però un accurato controllo della qualità. Inoltre, il processo di acquisto è differente rispetto ad Upwork: in Fiverr.com sono i freelancer a postare i servizi tra i quali scegliere e non i compratori. Essi offrono determinate prestazioni scegliendo cosa fare e per quanto tempo. I consumatori hanno quindi la possibilità di usufruire di servizi ad un prezzo minore ma la scelta è chiaramente limitata. Inoltre, iniziare a lavorare in questa piattaforma è abbastanza semplice e le barriere all'entrata sono piuttosto basse (Green *et al.*, 2018).

Freelancer.com è più simile ad Upwork in quanto segue un approccio demand-driven. Una delle debolezze della piattaforma è quella di offrire strumenti per il monitoraggio del tempo a pagamento. Quando i consumatori scelgono di non usufruire di questo servizio i lavoratori sono incentivati ad addebitare un numero maggiore di ore nel caso la tariffa venga calcolata in base al tempo impiegato. Inoltre, il servizio clienti risulta essere poco efficiente (Green *et al.*, 2018).

Nonostante anche Upwork abbia i suoi punti di debolezza che vedremo nel prossimo paragrafo, resta la piattaforma con uno dei posizionamenti migliori nel mercato.

3.3 Il ruolo della piattaforma e le caratteristiche principali

Il ruolo principale di Upwork è quello di aumentare l'efficienza nella fase di scelta del giusto lavoratore freelance da assumere. Il cliente può scegliere tra quattro differenti tipologie di account. L'account base è gratuito, mentre gli account plus, business ed enterprise sono a pagamento. L'account plus offre assistenza dedicata 24/7, maggiore visibilità e il tracciamento delle fatture e dei progetti. Il tutto a 49,99\$ al mese. L'account business ha un prezzo di 499,99\$ mensili e offre anche la possibilità di pagamento delle fatture a 30 giorni, un team di consulenti dedicato per aiutare il cliente ad assumere il lavoratore più adatto alle specifiche esigenze e report dettagliati con approfondimenti e tendenze aziendali. Infine, l'account enterprise ha un prezzo variabile e offre soluzioni ad hoc per la singola impresa. Alcuni dei servizi inclusi sono l'accesso diretto ai freelance

migliori e già preventivamente controllati, un account executive dedicato e soluzioni basate sui singoli progetti. Una volta creato l'account più adatto alle proprie esigenze è possibile scegliere tra due tipologie di contratto: con tariffa fissa o con pagamento orario. Sono poi i lavoratori a fissare un prezzo minimo su cui iniziare a negoziare con il cliente, il quale baserà le proprie valutazioni sulle recensioni e la reputazione del freelance. Il contratto a tariffa fissa è meno restrittivo in quanto le parti semplicemente si accordano sugli obiettivi principali di un progetto da portare a termine entro la scadenza prestabilita. Con il contratto a tariffa oraria invece, il controllo è maggiore in quanto il lavoratore deve fare degli screenshot ogni dieci minuti e rilevare il numero di volte in cui aziona la tastiera e il numero di click con il mouse altrimenti non riceverà il pagamento. Questi dati, insieme alle note inserite dai freelance, costituiscono il diario di lavoro che verrà poi inviato alla fine del progetto al cliente. Esso dovrà quindi pagare solo le ore di lavoro documentate. Upwork guadagna una percentuale per ogni singola transazione. Più precisamente applica una commissione del 3% agli account basic e plus e del 10% agli account business ed enterprise. La commissione non viene esplicitamente espressa nel conto del cliente ma è responsabilità del professionista includerla nel calcolo della tariffa. In questo modo è il lavoratore ad essere responsabile per la commissione, evitando così lamentele riguardanti le tariffe.

Come analizzato nel capitolo precedente, le transazioni online presentano comunque un'elevata dose di rischio per entrambe le parti. Fruitori di servizi e fornitori spesso entrano in contatto per la prima volta e necessitano di qualcosa su cui basarsi prima di scegliere. Se da un lato il lavoratore freelance potrebbe decidere di abbandonare la mansione o rubare informazioni riservate, dall'altro il cliente potrebbe non pagare il lavoro completato. Il ruolo della piattaforma è quindi quello di ridurre questo rischio. Innanzitutto, è compito di Upwork controllare i diari di lavoro dei professionisti in modo da assicurare ai freelance il giusto pagamento e ai clienti eventuali rimborsi per pagamenti non dovuti. Lo strumento più importante è però rappresentato dal sistema di recensioni e valutazioni che vanno poi a creare la reputazione online degli individui. Ad ogni freelance iscritto alla piattaforma è abbinata la percentuale di successo lavorativo (Job Success Score) che viene definito tenendo in considerazione le recensioni, la complessità dei progetti portati a termine, le lamentele e le relazioni di lungo periodo con i clienti. Inoltre, i professionisti arricchiscono il loro profilo con portfolio, curriculum vitae e i risultati dei

test di abilità svolti nella piattaforma. Non sono solo i lavoratori a ricevere recensioni positive e negative alla fine del progetto. Anche i clienti vengono sottoposti a valutazione, la quale contribuirà poi alla creazione della reputazione pubblica nella piattaforma.

Analizzando i profili dei professionisti iscritti ad Upwork emergono due caratteristiche principali. Innanzitutto, il 77% dei lavoratori possiede un diploma di laurea e il 28% un diploma di laurea magistrale, evidenziando quindi che in questo settore l'educazione è importante per raggiungere un buon risultato (Popiel, 2017). Inoltre, dalle statistiche emerge che nonostante la maggior parte dei clienti provenga dagli Stati Uniti, il paese con il guadagno maggiore è l'India, dove il costo del lavoro è minore. Nonostante Upwork imponga una tariffa minima di 3 \$ orari, spesso i professionisti abbassano volontariamente la soglia per riuscire ad ottenere il lavoro e competere con i freelance provenienti dai vari paesi del mondo.

La competizione all'interno della piattaforma è quindi molto alta e l'abbassamento dei prezzi ne è la conseguenza. Infatti, se per attirare i professionisti Upwork evidenzia la possibilità di lavorare con la massima flessibilità, per attirare i clienti pone l'enfasi sulle opportunità di riduzione dei costi.

3.4 Conclusioni

La piattaforma è ormai famosa in tutto il mondo per la sua grande flessibilità, varietà e rapidità di risposta al cliente. È una soluzione che sta diventando sempre più popolare tra le startup, le quali avendo a disposizione un capitale ridotto, cercano in Upwork le soluzioni più convenienti. Esse sfruttano la grande varietà di professionisti raggiungibili in tutto il mondo tramite la piattaforma per soddisfare le proprie esigenze risparmiando il più possibile e senza doversi preoccupare di pacchetti di compensazione, lunghi cicli di assunzione e costose spese generali. Circa il 90% delle startup infatti fa affidamento ai lavoratori freelance online come strategia di lungo periodo.

I lavoratori sono invece attratti dalla facilità con la quale è possibile iscriversi e creare il proprio profilo, la comodità di lavorare da casa e la flessibilità d'orario. A differenza di altre piattaforme come, ad esempio, Amazon Mechanical Turk nella quale vengono offerti microlavori, i clienti di Upwork ricercano freelance con abilità professionali e specializzate. I lavoratori più adatti alla piattaforma risultano quindi essere quelli che possiedono abilità di nicchia, tariffe flessibili, una buona relazione con i clienti e una

consolidata reputazione nel sito (Popiel, 2017). Inoltre, dalle statistiche emerge che l'educazione riveste un ruolo importante per intraprendere questa carriera. Infatti, mentre solo il 38% tra tutti i lavoratori autonomi statunitensi possiede un diploma di laurea, nella piattaforma la percentuale sale al 77%. Tutto ciò potrebbe essere dovuto al fatto che all'università vengono promossi tirocini sottopagati o gratuiti al fine di arricchire il proprio curriculum. Così in Upwork molti giovani inizialmente lavorano applicando tariffe molto basse al fine di costruirsi una buona reputazione per poi alzare i prezzi (Popiel, 2017).

In conclusione, Upwork può rivelarsi una buona opportunità per trovare lavoro ma a determinate condizioni. Oltre a possedere competenze qualificate, è necessario essere disposti a lavorare ad un prezzo molto basso all'inizio al fine di riuscire ad ottenere un buon punteggio considerando che si compete con paesi di tutto il mondo nei quali il costo del lavoro può essere nettamente più basso rispetto a quello del paese d'origine. Senza una buona reputazione online diventa quindi impossibile competere.

4. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

4.1 Bibliografia

- Albano, R., Bertolini, S., Curzi, Y., Fabbri, T., & Parisi, T. (2018). DigitAgile: The Office in a Mobile Device. Threats and Opportunities for Workers and Companies. In *Working in Digital and Smart Organizations* (pp. 193-222). Palgrave Macmillan, Cham.
- Ba, S. (2001). Establishing online trust through a community responsibility system. *Decision support systems*, 31(3), 323-336.
- Bughin, J., Lund, S., & Remes, J. (2017). Ten new work orthodoxies for the Second Machine Age. In *The global talent competitiveness index 2017*. INSEAD, Adecco, and HCLI.
- Colby, C., & Bell, K. (2016). The on-demand economy is growing, and not just for the young and wealthy. *Harvard Business Review*.
- Davenport, T. H., & Pearlson, K. (1998). Two cheers for the virtual office. *MIT Sloan Management Review*, 39(4), 51.
- Frey, C. B., & Osborne, M. (2015). Technology at work. *The Future of Innovation and Employment. Citi GPS: Global Perspectives & Solutions*, (pp. 65-66).
- Gazzetta ufficiale, legge 22 Maggio 2017 n.81, Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato.
- Gubitta, P. (2018). I lavori ibridi e la gestione del lavoro. *Economia e società regionale*.
- Manyika, J., Lund, S., Bughin, J., Robinson, K., Mischke, J., & Mahajan, D. (2016). Independent work: Choice, necessity, and the gig economy. *McKinsey Global Institute*, 2016, 1-16.
- Maselli, I., Lenaerts, K., & Beblavy, M. (2016). Five things we need to know about the on-demand economy. *CEPS essay*, (21/8).
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization science*, 24(5), 1337-1357.
- Riccò, R., & Porta, S. (2017). Smart working, agili si diventa Basta porsi le giuste domande.

Shneiderman, B. (2000). Designing trust into online experiences. *Communications of the ACM*, 43(12), 57-59.

Störmer, E., Patscha, C., Prendergast, J., Daheim, C., Rhisiart, M., Glover, P., & Beck, H. (2014). The future of work: jobs and skills in 2030, (pp. 20-21,34).

Todoli-Signes, A. (2017). The end of the subordinate worker? The on-demand economy, the gig economy, and the need for protection for crowdworkers. *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 33(2), 241-268.

4.2 Articoli di stampa

There's an app for that. (2014). *The Economist*.

Workers on tap. (2014). *The Economist*.

4.3 Webgrafia

Basciano, C. (2017). Le ragioni del lavoro flessibile - PMI.it. Retrieved from <https://www.pmi.it/professioni/psicologia-e-risorse-umane/184051/le-ragioni-del-lavoro-flessibile.html>

Magnani A. (2018, 20 Gennaio). Ci saranno più freelance che dipendenti? Forse, ma non è una buona notizia. *Ilsole24ore*. Retrieved from <https://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2018-01-18/ci-saranno-piu-freelance-che-dipendenti-forse-ma-non-e-buona-notizia-183710.shtml?uuid=AE7QL1kD>

Marro, E. (2015, 2 Ottobre). Vuoi trovare lavoro (subito)? Ecco 5 piattaforme online che offrono milioni di impieghi in tutto il mondo. *Ilsole24ore*. Retrieved from <https://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2015-10-01/le-piattaforme-trovare-lavoro-upwork-elance-odesk-201423.shtml?uuid=ACQEvS8&nml=2707>

Pofeldt E. (2018, 31 Ottobre). Freelance Economy Continues to Roar. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/elainepofeldt/2018/10/31/freelancing-economy-continues-to-roar/>