

Posizionamenti liminali tra autonomia e dipendenza. Il caso del settore bancario e assicurativo

Andrea Bottalico

Università degli Studi di Napoli Federico II, Dipartimento di Scienze Sociali,
andrea.bottalico@unina.it

Annalisa Murgia

Università degli Studi di Milano, Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche,
annalisa.murgia@unimi.it

The final (edited, revised, and typeset) version of this paper will be published in *Studi Organizzativi*, n. 2, by Franco Angeli. All rights reserved. © Franco Angeli, 2022.

Abstract

Il dibattito sulla liminalità nei contesti organizzativi ha fornito spunti rilevanti per l'interpretazione delle mutevoli dinamiche del lavoro contemporaneo, rappresentando transizioni e posizionamenti ambigui. Ciò è ancora più rilevante nel caso del lavoro autonomo, a cui si accompagna una diversità di posizioni che oscillano tra autonomia e eteronomia, corrispondenti a diverse forme di liminalità legate alle caratteristiche individuali e ai contesti organizzativi in cui i soggetti svolgono la propria attività professionale. Alla luce di questo dibattito, l'articolo indaga il caso del lavoro autonomo nel settore finanziario offrendo un duplice contributo. In primo luogo, il concetto di liminalità viene esteso a un settore largamente inesplorato, ma in cui sono sempre più presenti forme di lavoro ai confini tra lavoro autonomo e lavoro dipendente. In secondo luogo, il concetto stesso di liminalità viene ridiscusso alla luce del dibattito scientifico e della ricerca condotta – dal momento che non necessariamente esso rappresenta una condizione di passaggio tra uno stato e l'altro, ma può assumere anche le caratteristiche di una condizione permanente. Nelle conclusioni, nell'intento di mettere in luce la varietà delle esperienze liminali insite nel lavoro contemporaneo, viene discusso uno schema concettuale che mostra alcune tendenze di fondo che caratterizzano le trasformazioni dei rapporti d'impiego in un mercato del lavoro in rapida evoluzione e sempre più fluido.

Parole chiave Liminalità; lavoro autonomo; lavoro dipendente; autonomia; eteronomia; settore finanziario.

Abstract

Liminal Positions Between Autonomy and Dependency. The Case of Banking and Insurance Sector

The debate on liminality in organisational contexts has provided relevant insights and contributions for the interpretation of the changing dynamics of contemporary work, representing ambiguous transitions and positionings. This is even more relevant in the case of solo self-employment, which is accompanied by a diversity of positions oscillating between autonomy and heteronomy, corresponding to different forms of liminality linked to both individual characteristics and organisational contexts in which individuals perform their activities. In the light of this debate, the article investigates the case of self-employment in the financial sector and makes a twofold contribution to the debate on liminality in organisational contexts. First, the concept of liminality is extended to a largely unexplored sector, where forms of work on the boundary between self-employment and employment are increasingly present. Second, the concept of liminality itself is rediscussed according to the scientific literature and the research conducted – since it does not necessarily represent a condition of transition between two different states but can also assume the characteristics of a permanent condition. In the conclusions, with the aim of highlighting the variety of liminal experiences inherent in contemporary work, a conceptual scheme is discussed to show some of the main trends characterising the transformation of employment relationships in a rapidly changing and increasingly fluid labour market.

Keywords: Liminality; self-employment; dependent employment; autonomy; heteronomy; financial sector.

Introduzione

In che modo i lavoratori e le lavoratrici autonomi/e esperiscono la propria condizione lavorativa? E come viene gestito il lavoro autonomo dalle organizzazioni? La letteratura scientifica sul lavoro autonomo converge sulla necessità di costruire nuove categorie interpretative capaci di rendere conto della fluidità che caratterizza sempre più l'evoluzione del lavoro contemporaneo. La proliferazione delle relazioni di impiego non-standard negli ultimi decenni ha scardinato le tradizionali forme di lavoro subordinato e le condizioni stesse d'impiego in termini di rapporti contrattuali, diritti e tutele (Schulze Buschoff e Schmidt, 2009; Dekker, 2010; Costantino, 2016; Conen e Schippers, 2019). Tuttavia, la tendenza è quella di ricorrere all'uso di nuovi concetti in maniera statica e all'interno di schemi predefiniti per l'interpretazione di fenomeni che per loro natura risultano dinamici e contrassegnati da una molteplicità di sfumature. A tal proposito, il dibattito sulla liminalità nei contesti organizzativi ha fornito spunti utili per l'interpretazione delle trasformazioni del lavoro contemporaneo. Riferendosi alla condizione di essere ambiguamente sospesi tra due posizioni sociali (Garsten, 1999; Söderlund e Borg, 2018), il concetto di liminalità è stato recentemente ripreso come chiave interpretativa rilevante dagli studi organizzativi, capace di identificare transizioni e posizionamenti indefiniti. Ciononostante, il contributo innovativo di questo concetto sembra misurarsi con la difficoltà del suo utilizzo (Tagliaventi e Cutolo, 2020). Ciò è ancora più rilevante nel caso del lavoro autonomo – un territorio pressoché inesplorato nel dibattito sulla liminalità – che si accompagna a una diversità di posizionamenti che oscillano tra l'autonomia e l'eterodirezione, a cui corrisponde una varietà di forme più o meno (o per nulla) liminali, a loro volta connesse alle caratteristiche individuali e dei contesti organizzativi in cui i soggetti svolgono la propria prestazione professionale.

Questo articolo approfondisce il fenomeno del lavoro autonomo nel settore finanziario attraverso la lente della liminalità, adottata in ottica processuale, per comprendere le trasformazioni dei rapporti d'impiego in un mercato del lavoro in rapida evoluzione e sempre più fluido (Garsten, 1999; Ibarra e Obodaru, 2016). Nel mondo eterogeneo e multiforme del lavoro autonomo possono infatti esserci (o non esserci) diverse dimensioni di liminalità all'interno di una stessa situazione lavorativa o per persone che ricoprono lo stesso ruolo.

In termini empirici, i casi studio analizzati fanno riferimento al settore bancario e assicurativo, le cui trasformazioni negli ultimi decenni hanno subito una forte accelerazione connessa in particolare ai processi di digitalizzazione e a un rapido allargamento e moltiplicazione dei mercati. (Beccalli e Girardone, 2016; Palmisano, 2006). Tra i recenti aspetti innovativi più rilevanti del settore vanno inoltre evidenziati la crescita dimensionale e la significativa diversificazione attraverso le operazioni di aggregazione (Coccoresse e Santucci, 2020). All'interno di tali cambiamenti, così come altri settori, anche il settore finanziario è stato interessato da un forte aumento del lavoro autonomo. Nel contesto italiano, nell'arco di soli dieci anni, il lavoro indipendente è passato dal 5,9% nel 2009 al 21,4% nel 2019 (Vigani, 2019). Inoltre, nel 2019 l'Italia ha registrato un 11,6% di lavoro autonomo nel settore finanziario, a fronte di una media europea del 6,4% (Eurostat, 2020, nostra elaborazione). Lo studio di tale fenomeno ha consentito di identificare e concettualizzare diverse forme di liminalità esperite nel settore bancario e assicurativo da lavoratori e lavoratrici autonomi/e, che si trovano all'interno di una transizione – verso l'autonomia o verso l'indipendenza – che potrebbe non completarsi mai, né in un senso né nell'altro. Al contempo, non tutti gli/le autonomi/e intervistati/e si percepiscono in una posizione liminale. Le esperienze dei soggetti non sono infatti sempre vissute in una zona grigia tra lavoro autonomo e dipendente, ma c'è chi è coinvolto in un processo più classico di transizione che può essere di breve o lungo periodo.

La prossima sezione illustra il dibattito teorico sulla liminalità nei contesti organizzativi, all'interno del quale s'inserisce il presente contributo. Dopo aver definito il disegno della ricerca e l'approccio metodologico, sono presentati i risultati empirici di uno studio qualitativo condotto nel settore finanziario nell'area milanese e viene discusso uno schema concettuale capace di mostrare alcune tendenze di fondo che caratterizzano le trasformazioni del lavoro contemporaneo. Infine, nelle conclusioni si evidenzia il contributo del presente articolo al dibattito sulla liminalità.

1. Le trasformazioni del lavoro autonomo

Il progressivo incremento del numero di lavoratori/trici autonomi/e in Europa è stato associato in letteratura a tre principali fattori a livello macro: primo, come risposta al passaggio dalle società industriali alle società dei servizi, e in seguito ai processi di (de)regolamentazione che hanno coinvolto

tutti i paesi europei (Arum e Mueller, 2004); secondo, in seguito ai mutamenti inediti connessi ai processi di internazionalizzazione, alle nuove tecnologie e alla decentralizzazione della produzione, con i conseguenti fenomeni di esternalizzazione delle attività da parte delle imprese (Bologna, 2018); infine, a causa di fattori socioculturali atti alla promozione dell'autonomia e dell'idea di aspirare a essere 'imprenditori di se stessi' (Rose, 1990; Du Gay, 1996; Armano, 2011). Gli attuali cambiamenti delle forme occupazionali e organizzative non si limitano quindi alla soddisfazione del bisogno di maggiore flessibilità individuale e organizzativa, né tanto meno possono essere misurati solo in termini funzionali e manageriali. Piuttosto, tali cambiamenti sono essi stessi la manifestazione di un profondo riorientamento culturale che sta determinando importanti trasformazioni negli assetti istituzionali che hanno regolamentato e plasmato il lavoro nella modernità (Kallinikos, 2003).

In un quadro fortemente soggetto alle trasformazioni dei rapporti di lavoro, i tradizionali confini tra lavoro dipendente e lavoro autonomo diventano sempre più sfumati (Muehlberger e Pasqua, 2009; Cappelli e Keller, 2013; Parisi *et al.*, 2018) e pongono interrogativi insistenti anche sull'adeguatezza degli attuali metodi di rappresentanza collettiva (Keune, 2013; Gumbrell-McCormick e Hyman, 2018). In particolare, diversi studi hanno messo in discussione la storica opposizione dicotomica tra lavoro dipendente e indipendente (Muehlberger, 2007; Bögenhold e Klinglmair, 2016), e focalizzato l'attenzione su come i processi di flessibilizzazione abbiano eroso le relazioni di impiego, tradizionalmente incarnate nella figura del dipendente (uomo, bianco e eterosessuale) con un contratto a tempo indeterminato e con piene tutele (Bureau e Corsani, 2015). Particolare rilievo, soprattutto nel dibattito francofono, è stato dedicato a come le emergenti 'zone grigie' abbiano contribuito alla creazione di mercati del lavoro interni ed esterni fortemente segmentati (Supiot, 1999; Azaïs *et al.*, 2017; Bisom-Rapp e Coiquaud, 2017). Altri autori hanno invece preferito il concetto di 'aree ibride' per rendere conto dell'eterogeneità delle forme del lavoro contemporaneo (Murgia *et al.*, 2020; Murgia e Pulignano, 2021).

In questo quadro, anche il settore finanziario non è stato esente dall'aumento delle relazioni d'impiego ai confini tra lavoro autonomo e subordinato. In particolare, i profili professionali emergenti si sono sempre più differenziati dalla tradizionale figura del lavoratore dipendente per avvicinarsi, soprattutto per gli addetti alla clientela, al modello del lavoro autonomo e professionale, caratterizzato da presa di responsabilità, assunzione del rischio, raggiungimento dei risultati e autoregolazione. Sono cambiati, in altri termini, i modelli di gestione del personale, le tipologie contrattuali e le

figure professionali, parallelamente con l'aumento delle pressioni commerciali (Baglioni *et al.*, 2019; Bottalico, 2020). Tale mutamento ha prodotto di conseguenza una riconfigurazione delle modalità di gestione dei dipendenti, in linea con la progressiva erosione delle relazioni d'impiego standard e dell'emergere di aree ibride nel mercato del lavoro (Murgia *et al.*, 2020).

Le trasformazioni descritte rendono ancora più urgente la necessità di costruire nuove categorie interpretative capaci di rendere conto della fluidità che caratterizza sempre più l'evoluzione dei rapporti di lavoro. Il dibattito sulla liminalità nei contesti organizzativi, come vedremo nella prossima sezione, fornisce a tal proposito spunti e contributi rilevanti per l'interpretazione delle trasformazioni del lavoro contemporaneo.

2 La liminalità nei contesti organizzativi

L'analisi dei posizionamenti intermedi tra due stati differenti è stata proficuamente portata avanti dal dibattito sulla liminalità, un concetto la cui origine è di natura antropologica. Per Van Gennep (1960), la fase liminale è uno stadio intermedio che vede i soggetti coinvolti in un rito di passaggio, sospesi temporaneamente dalla struttura sociale di riferimento, a cavallo tra una fase iniziale di separazione e quella finale di riaggregazione, tra un 'non più' e un 'non ancora'. In questo stadio di indeterminatezza intermedia, secondo l'antropologo, i soggetti coinvolti non sono né separati dalla posizione iniziale né riaggregati alla nuova e ultima posizione stabilita al termine della cerimonia, ma al contempo sono nell'una e nell'altra posizione. Enfatizzando l'opposizione della condizione liminale a strutture sociali chiare e articolate, Turner (1995) ha sviluppato ulteriormente il costrutto della liminalità attraverso una ridefinizione di questo stadio intermedio. In questa prospettiva, i soggetti che si trovano in una posizione liminale sono considerati sospesi 'tra e in mezzo', *in-beetwen and betwixt*, privi cioè di una condizione sociale o istituzionale definita e riconosciuta. Nell'ottica di Turner è possibile ritrovare alcuni elementi che distinguono l'esperienza liminale, come: i riti, le cerimonie e i simboli che indicano i vari passaggi della transizione; un cambiamento della percezione del tempo e dello spazio; la creazione di un'anti-struttura contrapposta alla struttura tradizionale; la nascita di una comunità tra individui che condividono un percorso simile; un processo di discussione, negoziazione e costruzione d'identità. Tutti elementi che aiutano a comprendere la condizione liminale (Tagliaventi e Cutolo, 2020).

Negli ultimi decenni, il concetto è stato ripreso come chiave interpretativa rilevante dagli studi organizzativi, che hanno dedicato attenzione al rapporto tra condizioni liminali e organizzazioni, e alle trasformazioni avvenute nel mercato del lavoro (Cross *et al.*, 2015; Söderlund e Borg, 2018). L'esperienza liminale in quest'ottica è stata messa in relazione alle posizioni imposte dalle professioni o dai ruoli all'interno delle organizzazioni, in un contesto più generale di transizione dalle società industriali o disciplinari alle società del controllo, in cui i confini come la distinzione tra lavoro e tempo libero sfumano in una dimensione vaga, fluida e indefinita (Deleuze, 1992).

Gli studi sulle esperienze liminali nelle organizzazioni hanno focalizzato l'attenzione su una molteplicità di temi e fenomeni intrecciati tra loro. Esempi di esperienze liminali nelle organizzazioni sono stati rilevati nelle pratiche di consulenza (Czarniawska e Mazza, 2003), nel lavoro temporaneo (Garsten, 1999; Borg e Söderlund, 2015), nelle attività imprenditoriali (Garcia-Lorenzo *et al.*, 2018) e professionali (Cross e Swart, 2020). La letteratura organizzativa ha inoltre posto l'attenzione sui temi connessi alle competenze, alle pratiche individuali, all'assunzione di più ruoli, ai percorsi di carriera multipli e alla ricostruzione dell'identità lavorativa (Beech, 2011).

Attraverso le lenti della liminalità, Garsten (1999) ha analizzato l'esperienza del lavoro temporaneo per affermare che la posizione mobile e transitoria dei lavoratori flessibili risulta piuttosto ambigua, priva di riferimenti tradizionali forniti da contesti di lavoro stabili, e per questo connotata da rischi e opportunità per gli individui che favoriscono costruzioni identitarie in continua evoluzione. La mancanza di un posizionamento chiaro orienta infatti i/le lavoratori/trici temporanei/e verso traiettorie di tipo individuale (Cutolo e Tagliaventi, 2020; Söderlund, 2015). Alcuni studi hanno in particolare focalizzato l'attenzione sulla figura del consulente (Borg e Söderlund, 2015), che nella sua interazione operativa con una varietà di imprese-clienti tende a percepire se stesso come un professionista indipendente. Il consulente organizzativo (Czarniawska e Mazza, 2003) si ritrova in questo senso posizionato ai confini di una molteplicità di organizzazioni, tipicamente orientato verso un lavoro privo di spazi e tempi definiti.

Il concetto di liminalità è stato usato anche per analizzare gli imprenditori, focalizzando l'attenzione sui cosiddetti NNE - *Nascent Necessity Entrepreneurs*, individui che passano da condizioni di sottoccupazione a nuove attività imprenditoriali, i quali scompongono le loro identità e posizioni sociali sperimentando nuove relazioni e visioni alternative di se stessi (Garcia-Lorenzo *et al.*, 2018). Inoltre, riprendendo il dibattito sulle carriere senza confini – caratterizzate da percorsi di carriera non lineari e con

ruoli plurimi (Arthur e Rousseau, 1996) – Budtz-Jørgensen e colleghi (2019) hanno applicato il concetto di liminalità alle organizzazioni stesse, contrapponendo al concetto di *boundaryless careers* quello di *liminal careers* per esplorare carriere e traiettorie all'interno di organizzazioni che presentano confini organizzativi, gerarchici e funzionali ambigui.

Le analisi delle esperienze organizzative liminali hanno sottolineato l'importanza della gestione di posizionamenti ambivalenti per chi occupa posizioni marginali, di confine (Söderlund e Borg, 2018). Tuttavia, nella loro eterogeneità, le transizioni liminali sono state concettualizzate come piuttosto lineari, come se si trattasse di situazioni transitorie contraddistinte da elementi statici, regolari e uniformi. È opportuno però rilevare come non tutti gli elementi costitutivi dell'esperienza liminale elaborati da Turner siano di fatto rilevanti negli studi organizzativi sulla liminalità (Tagliaventi e Cutolo, 2020). Le esperienze liminali, infatti, non sono tutte contraddistinte, per esempio, dalla presenza di riti, cerimonie e simboli, da una mutevole percezione del tempo e dello spazio, da un processo di ridefinizione dell'identità, ma possono essere caratterizzate solo da alcuni di questi elementi. Che si tratti di carriere multiple, di consulenza, di lavoro professionale, temporaneo o imprenditoriale, la liminalità nella letteratura organizzativa è stata dunque spesso attribuita a una condizione, a un ruolo o a una relazione, o ancora a una posizione che, seppur temporanea, transitoria e ambigua, evoca dimensioni coerenti. Tuttavia, il concetto di liminalità inteso in tale accezione non riesce a catturare la natura multiforme e indeterminata delle transizioni, le varie sfumature e la pluralità di forme che caratterizzano il lavoro contemporaneo *tout court*, ma al contrario sembra ridurre la complessità, ignorando la fluidità del concetto stesso e dei fenomeni da interpretare attraverso la sua lente. Come hanno sottolineato Tagliaventi e Cutolo (2020) su questa rivista, un aspetto cruciale per l'utilizzo proficuo di questo concetto è la considerazione del fatto che possano esserci diversi livelli di liminalità all'interno di una stessa situazione o per persone che ricoprono lo stesso ruolo. Lavorare con un contratto a termine, avere una partita Iva o essere un imprenditore non corrisponde inevitabilmente a sentirsi liminali. Inoltre, si possono presentare situazioni che variano nel tempo, in funzione delle caratteristiche individuali e dei contesti organizzativi di riferimento. Al contempo, situazioni di liminalità possono riferirsi anche a una condizione istituzionalizzata e continua (Söderlund e Borg, 2018), così come a una sorta di 'liminalità perpetua' (Ybema *et al.*, 2011), esperita in particolare da soggetti che si percepiscono in una condizione permanentemente liminale tra due o più categorie sociali. Concentrando l'attenzione su esperienze lavorative connesse a identità

occupazionali “intrappolate”, Bamber e colleghi (2017) propongono invece i concetti di ‘limbo occupazionale’, ‘liminalità transitoria’ e ‘liminalità perpetua’. Tale diversità di condizioni risulta particolarmente rilevante nel caso del lavoro autonomo, che - come vedremo - si accompagna a una pluralità di posizionamenti che oscillano tra eterodirezione e autonomia, a cui corrispondono diverse forme di liminalità, non-liminalità o liminalità permanente.

3 Contesto, disegno della ricerca e metodologia

3.1 Contesto della ricerca

Il contesto empirico della ricerca è rappresentato dal settore finanziario in Italia, investito negli ultimi decenni da trasformazioni strutturali che hanno favorito l’aumento del lavoro consulenziale e autonomo e l’emergere di nuove tipologie contrattuali. Per quanto riguarda l’evoluzione dell’occupazione nel settore, in Italia, a fronte del declino delle figure professionali più tradizionali – operatori di sportello e amministrativi – vi è la crescita delle figure legate alle politiche commerciali – promotori, agenti, consulenti – e ai servizi IT. Ciò si riflette in una riconfigurazione dell’occupazione e in un progressivo mutamento delle tipologie contrattuali (Baglioni *et al.*, 2019). Considerando le tipologie contrattuali predominanti, la tabella che segue mostra come nonostante la maggior parte dei lavoratori sia assunta con un contratto di lavoro a tempo indeterminato (73,4%), si assista negli ultimi anni a una progressiva diminuzione di tale forma contrattuale a favore soprattutto di contratti di tipo autonomo. Nello specifico, nel 2019, l’eterogeneo mondo del lavoro autonomo ha rappresentato circa un quinto della forza lavoro nel settore finanziario (Vigani, 2019).

Per quanto riguarda invece le organizzazioni, il profilo predominante delle aziende che operano nel settore bancario e assicurativo è caratterizzato da una forte concentrazione di gruppi nati in seguito a fusioni e acquisizioni, accompagnata a una sostanziale concorrenza. Si tratta principalmente di aziende strutturate, per la maggior parte con una direzione che svolge le funzioni centrali, e una pluralità di aziende o reti di aziende che svolgono l’attività commerciale e che possono essere sia interne che esterne al gruppo. A loro volta, le reti possono essere costituite da filiali che svolgono l’operatività piena. La pluralità di paradigmi organizzativi non consente di

individuare un modello unico predominante nel settore. Al contrario, si assiste piuttosto a una progressiva diversificazione dei modelli organizzativi imposta dalle nuove sfide del mercato, dalle politiche che le *authority* e le istituzioni europee impongono alle banche, dai processi di digitalizzazione e dalle nuove esigenze della clientela.

Al di là del fenomeno di ibridazione tra le attività bancarie e assicurative, una delle peculiari differenze tra i modelli organizzativi delle imprese bancarie e assicurative è che queste ultime in genere non dispongono di una rete interna. Mentre il comparto bancario costituisce un blocco unico costituito dalla stretta relazione tra direzioni centrali e sportelli, la filiera assicurativa, maggiormente segmentata, è al contrario caratterizzata da una separazione tra direzioni e agenzie assicurative in appalto, che dalle direzioni ottengono un mandato. Più nello specifico, nel settore bancario l'attività dei consulenti finanziari può essere svolta sia tramite rapporti di lavoro dipendente che autonomo (Baglioni *et al.*, 2019; Vigani, 2019).

Tabella 1 – Occupati per tipologia contrattuale e settore di attività

	Intero settore finanziario			Servizi finanziari			Assicurazioni			Attività ausiliarie		
	2018	2019	Dif	2018	2019	Dif	2018	2019	Dif	2018	2019	Diff
Indeterminato full-time	67,2	65,2	-2	82,5	83,9	1,4	63	59,4	-3,6	25	25,2	0,2
Indeterminato part-time	10,2	9,1	-1,1	9,5	9,4	-0,1	16,4	14,1	-2,3	7,2	4,5	-2,7
Totale indeterminato	77,4	74,3	-3,1	92	93,3	1,3	79,4	73,5	-5,9	32,2	29,7	-2,5
Determinato full-time	2,9	3,2	0,3	3,4	2,6	-0,8	2,7	7,4	4,7	1,7	1,3	-0,4
Determinato part-time	0,6	0,7	0,1	0,2	0,2	0	1,6	0,8	-0,8	0,8	1,6	0,8
Totale determinato	3,5	3,9	0,4	3,6	2,8	-0,8	4,3	8,2	3,9	2,5	2,9	0,4
Apprendista	0,3	0,5	0,2	0,3	0	-0,3	0,1	0,1	0	0,4	2,1	1,7
Co.Co.Co.	0,5	0,5	0	0,3	0,4	0,1	1	1,4	0,4	0,6	0	-0,6
Occasionale	0,4	0,1	-0,3	0	0	0	0	0,7	0,7	1,8	0	-1,8
Imprenditore	0,6	0,3	-0,3	0,3	0	-0,3	0,5	1	0,5	1,6	0,5	-1,1
Libero professionista	11,6	14,6	3	2,1	3	0,9	8,2	11,2	3	43	44,9	1,9
In proprio	5,8	5,8	0	1,4	0,5	-0,9	6,5	4	-2,5	18,1	20	1,9

Fonte: Vigani (2019): 11.

I consulenti finanziari – chiamati anche ‘promotori finanziari’ – sono iscritti all’albo OCF (Organismo di vigilanza e tenuta dell’albo unico dei Consulenti Finanziari) oppure all’OAM (Organismo Agenti e Mediatori) e offrono servizi come la gestione del patrimonio, la consulenza specializzata o l’assistenza nella scelta di investimenti.

Nel comparto assicurativo, invece, all’interno delle compagnie assicurative si trovano soprattutto lavoratori/trici dipendenti, mentre gli/le autonomi/e si collocano prevalentemente nelle agenzie di assicurazioni. Tra le principali figure professionali troviamo gli agenti assicurativi, i consulenti assicurativi, i broker, gli intermediari, i liquidatori, i periti, i subagenti.

Focalizzando l’attenzione sui casi studio analizzati, due sono rappresentati da istituti di credito, uno da una compagnia assicurativa e uno si configura sia come istituto credito che compagnia assicurativa. Il nome delle aziende non viene divulgato per questioni di privacy ed è stato identificato con quattro colori: giallo, rosso, verde e blu.

L’azienda gialla è un istituto di credito composto da circa 70mila dipendenti in Italia. Il numero dei promotori finanziari (afferenti a varie società controllate dall’azienda) è pari, nel 2018, a quasi 10.000 unità e i lavoratori autonomi sono collocati principalmente in questa categoria. Dal 2017 questo istituto di credito ha al suo interno anche delle figure che lavorano attraverso ‘contratti misti’, che di fatto hanno due rapporti di lavoro paralleli e distinti, un rapporto di lavoro dipendente e un rapporto di lavoro autonomo.

L’azienda rossa è invece una società di un gruppo assicurativo che opera nel settore “vita e danni”. Il gruppo si compone di numerose società. Presente su tutto il territorio nazionale con circa 15mila dipendenti, questa azienda ha la particolarità di avere agenzie assicurative di sua proprietà, e di applicare un contratto collettivo nazionale ad hoc. L’atipicità di questo modello organizzativo consiste in una struttura di vendita mista, costituita grossomodo da 3.300 agenti dipendenti e 2.800 agenti non dipendenti.

Nell’azienda verde, il numero di dipendenti in Italia nel 2019 è di quasi 40mila unità. Le figure professionali con un rapporto di lavoro autonomo, pari a circa 2mila unità, sono presenti nella rete commerciale. A queste si aggiungono dei collaboratori che hanno ricevuto l’incarico da una società appositamente costituita dall’istituto di credito, che svolgono le stesse attività degli agenti in attività finanziaria.

L’azienda blu è invece una società di servizi finanziari attiva nel settore sia assicurativo che bancario. Il modello organizzativo dell’istituto di credito è caratterizzato dalla presenza di circa 5mila dipendenti che si occupano delle attività operative di coordinamento della rete commerciale sul territorio.

Quest'ultima, invece, è composta esclusivamente da circa 2.300 promotori finanziari dediti alle attività di vendita diretta al pubblico, che hanno un contratto di agenzia con l'istituto di credito.

Tabella 2 - Profilo delle aziende selezionate

<i>Azienda</i>	<i>Settore</i>	<i>Dimensione</i>	<i>Lavoro autonomo</i>	<i>Tipologia contrattuale</i>
Gialla	Istituto di credito	70 mila dipendenti	9670 promotori finanziari	Contratti misti
Rossa	Compagnia assicurativa	15 mila dipendenti	2800 agenti assicurativi	Contratti misti
Verde	Istituto di credito	40 mila dipendenti	2000 promotori finanziari	Contratti di lavoro autonomo
Blu	Compagnia assicurativa e Istituto di credito	5 mila dipendenti	2300 promotori finanziari	Contratti di lavoro autonomo

3.2 Disegno della ricerca e metodologia

L'itinerario metodologico dello studio presentato in questo articolo è di natura qualitativa e fa parte di una più ampia ricerca sul lavoro autonomo¹. Nel suo complesso, l'analisi si basa su trentatré interviste semi-strutturate, condotte tra settembre 2019 e ottobre 2020.

La prima fase di raccolta dei dati (settembre - dicembre 2019) ha avuto come scopo quello di circoscrivere il contesto empirico della ricerca e di acquisire informazioni necessarie per la messa a fuoco del fenomeno (si veda appendice 1). In questa fase sono state realizzate le interviste semi-strutturate di natura esplorativa ai testimoni privilegiati individuati tra i principali attori coinvolti nella contrattazione collettiva e appartenenti alle organizzazioni sindacali e datoriali di settore: CGIL, CISL, UIL, FABI, ABI e ANIA.

¹ La ricerca è stata finanziata per il primo anno dalla FISAC-CGIL Milano e Lombardia. Si ringraziano in particolare Gabriele Poeta, Alessandra Orlando e tutti/e coloro che hanno dato la disponibilità per la sua realizzazione. Lo studio è in seguito proseguito all'interno del più ampio progetto europeo ERC SHARE – “Seizing the Hybrid Areas of work by Representing self-Employment”, che ha ricevuto finanziamenti dal Consiglio europeo della ricerca (ERC) nell'ambito del programma di ricerca e innovazione Horizon 2020 dell'Unione europea, in virtù della convenzione di sovvenzione n. 715950.

La seconda fase della ricerca (dicembre 2019 - febbraio 2020, con alcune interviste condotte nei mesi successivi)² ha focalizzato l'attenzione su quattro aziende selezionate nell'area milanese tra istituti di credito e imprese assicurative. I criteri di selezione sono relativi, da un lato, alla peculiarità di alcuni modelli organizzativi che prevedono la presenza di tipologie contrattuali a cavallo tra l'autonomia e la dipendenza, dall'altro, all'elevata presenza di lavoratori/trici autonomi/e all'interno delle organizzazioni selezionate. Per ciascuna azienda sono stati intervistati i delegati sindacali e i responsabili delle risorse umane allo scopo di comprendere le caratteristiche organizzative e tracciare il profilo e l'evoluzione del lavoro autonomo all'interno delle aziende studiate. Le domande, nel corso delle interviste, sono state formulate intorno ai seguenti temi: principali caratteristiche delle aziende; composizione dei lavoratori; tipologie contrattuali utilizzate; gestione del personale; evoluzione dei rapporti di lavoro nel tempo e aspettative future (si veda appendice 2). Oltre alla gestione del lavoro da parte delle organizzazioni analizzate, ulteriore obiettivo della ricerca è stato quello di esplorare l'esperienza di lavoratori e lavoratrici autonomi/e al loro interno in relazione ai contesti organizzativi di riferimento. A tal proposito sono state condotte interviste semi-strutturate con soggetti operanti nelle quattro aziende selezionate. Nel corso delle interviste, i principali temi approfonditi sono stati: l'esperienza e la condizione di lavoratori e lavoratrici autonomi/e; il loro rapporto con i contesti organizzativi di riferimento; i diritti e le tutele (si veda appendice 3).

Gli intervistati sono stati identificati e selezionati attraverso un campionamento a valanga. Le interviste, che hanno avuto una durata tra i 60 e i 90 minuti circa, sono state registrate e in seguito convertite in documenti testuali. Tutti i dati sono stati trattati in forma pseudonimizzata. Il nome delle aziende coinvolte, come sopra riportato, è stato identificato con i colori giallo, rosso, verde e blu. Anche i nomi di lavoratori e lavoratrici sono stati sostituiti da nomi di fantasia per garantirne l'anonimato. Su esplicita richiesta di diversi soggetti intervistati, particolarmente diffidenti rispetto all'utilizzo dei materiali di ricerca, il modulo del consenso informato è stato modificato in modo da garantire loro che non venissero divulgate informazioni relative

² A partire dalla fine di febbraio 2020, l'emergenza sanitaria ha compromesso l'avanzamento della raccolta dati, che tuttavia era quasi giunta al suo termine. Alcune interviste sono state di conseguenza condotte in modalità telematica tra marzo e ottobre 2020. Tuttavia, trattandosi solo di alcune unità, il materiale empirico raccolto non è stato sufficiente per un'analisi sistematica del mutamento repentino di scenario causato dall'emergenza sanitaria e del modo in cui i soggetti intervistati hanno esperito la propria condizione lavorativa ai tempi della pandemia.

a età, provenienza geografica, condizione familiare e reddito mensile. Il materiale empirico raccolto, composto da appunti, interviste trascritte e documenti passati in rassegna, è stato sottoposto ad analisi tematica (Boyatzis, 1998), secondo un approccio di tipo induttivo. Le interviste condotte sono state analizzate, suddivise in nuclei tematici e codificate in due fasi distinte. In una prima fase sono stati esaminati i principali modelli di gestione del lavoro autonomo nelle organizzazioni, allo scopo di identificare le peculiarità dei modelli organizzativi e contrattuali di riferimento. In una seconda fase l'analisi si è concentrata sulle esperienze di lavoratori e lavoratrici all'interno delle organizzazioni in cui svolgono le proprie prestazioni lavorative per interpretarne il rapporto, conoscere le principali attività e comprendere i mutamenti nonché le caratteristiche delle transizioni professionali in corso.

4. Lo studio di caso: il lavoro autonomo nel settore finanziario

4.1 La gestione del lavoro autonomo nelle organizzazioni studiate

4.1.1 I modelli contrattuali 'misti'

Tra le quattro organizzazioni indagate, le aziende gialla e rossa sono caratterizzate dall'introduzione di modelli contrattuali "misti", a cavallo tra l'autonomia e la dipendenza. Come abbiamo già accennato, l'azienda gialla è un istituto di credito che ha al suo interno anche delle figure che lavorano attraverso contratti che di fatto hanno al contempo due rapporti di lavoro paralleli e distinti, un rapporto di lavoro dipendente e un rapporto di lavoro autonomo per svolgere attività di consulenza finanziaria per l'offerta fuori sede. Il contratto di lavoro misto si configura come una sperimentazione e, secondo il responsabile affari sindacali, rappresenta 'il futuro':

Il contratto misto offre una stabilità data dal part-time, ma anche una forma di flessibilità molto elevata. Permette di avere una gestione del proprio orario completamente diversa da quella del dipendente.

In concreto, i lavoratori stipulano un contratto part-time di tipo subordinato e a tempo indeterminato, che prevede lo svolgimento dell'attività di

gestore in filiale per una durata di due o tre giorni alla settimana. Al contempo, viene stipulato un contratto di mandato o di agenzia, dunque di tipo autonomo, in cui il guadagno è rappresentato dalle provvigioni. In tal caso, il lavoratore svolge l'attività di consulente finanziario iscritto all'albo. Il lavoratore con contratto misto ha dunque due portafogli: quello dei clienti della filiale e quello dei clienti che possono usufruire dell'offerta fuori sede. Quando il lavoratore o la lavoratrice è dipendente si occupa solo di chi si presenta in filiale, mentre quando è consulente si occupa solo dell'offerta fuori sede. Dalla prospettiva del delegato sindacale, la sperimentazione del contratto di lavoro misto ha prodotto una discussione non semplice, ma anche delle nuove opportunità:

Il nostro obiettivo era da una parte di percorrere questa sperimentazione, ma dall'altra di dare al lavoratore la possibilità di decidere dopo due anni se diventare solo dipendente oppure continuare come autonomo. Abbiamo finora pochissime richieste di trasferimento a tempo indeterminato, mentre vari hanno scelto di continuare questo tipo di esperienza perché lascia più flessibilità.

Come emerge da questo stralcio, un'altra caratteristica del contratto misto consiste nella possibilità data al lavoratore, dopo due anni dalla firma del contratto, di decidere se continuare ad avere un contratto misto o se passare a un contratto di lavoro subordinato a tempo pieno. In seguito a tale scelta non è possibile cambiare la propria decisione, e non viene fornita una seconda possibilità.

L'azienda rossa è invece una società di un gruppo assicurativo. Questa azienda ha la particolarità di avere agenzie assicurative di sua proprietà, e di applicare un contratto collettivo nazionale ad hoc, necessario a normare una rete di vendita formata da agenti assicurativi dipendenti che svolgono mansioni simili a quelle degli agenti assicurativi autonomi. L'atipicità di questo modello organizzativo consiste in una struttura di vendita mista. Rispetto alla popolazione lavorativa con contratti di tipo autonomo, il collaboratore del responsabile risorse umane dell'azienda rossa sostiene che la compagnia ha introdotto alcune tutele:

È come se li avessimo portati più vicino alle tutele dei dipendenti, infatti hanno un importo provvigionale aggiuntivo, non dico che è una cassa di previdenza, ma quasi. Quando cessano la collaborazione con l'agenzia gli viene liquidato questo accantonamento, una sorta di trattamento di fine rapporto anche se lavorano come partite Iva. Abbiamo poi tutele in caso di

gravidanza, infortunio e malattia, perché gli manteniamo il posto di lavoro fino a un massimo di 150 giorni. Hanno una garanzia sanitaria, una delle tipicità del settore assicurativo. E l'azienda si è anche impegnata a fare un piano di assunzioni.

Come si evince dallo stralcio riportato, così come l'azienda gialla, anche questa organizzazione presenta delle interessanti liminalità contrattuali. Nel primo caso, che riguarda un istituto di credito, la condizione di liminalità si concretizza nella compresenza di due rapporti di lavoro, uno dipendente e uno autonomo. In questo secondo caso, che fa riferimento a una compagnia assicurativa, lavoratori e lavoratrici si trovano in una posizione liminale tra lavoro autonomo e dipendente per la presenza di un contratto nazionale aziendale che prevede una serie di tutele per il lavoro autonomo non previste altrove. Al contempo, pur garantendo maggiori diritti, la struttura di vendita piramidale dell'organizzazione è concepita sulla base di "una spietata dittatura della meritocrazia, che risponde alle esigenze del mercato assicurativo", per usare le parole del collaboratore del responsabile risorse umane intervistato. Nella parte bassa della piramide vi sono le due figure professionali di ingresso che, secondo il modello di reclutamento, sono quelle dei Promoter e dei Junior account. Subito dopo, seguono i cosiddetti Account. Tuttavia, queste figure professionali svolgono mansioni simili ai produttori dipendenti impiegati nella vendita di prodotti assicurativi, dando luogo a una liminalità delle attività lavorative stesse, dal momento che le stesse mansioni sono svolte da chi ha un lavoro subordinato così come da chi ha una partita Iva. Il problema, evidenziato dalle organizzazioni sindacali, della coesistenza di figure professionali con tutele e rapporti di lavoro diversi per simili prestazioni, ha determinato l'impegno da parte della compagnia assicurativa nel garantire un equilibrio all'interno della struttura di vendita mista tra il numero di lavoratori/trici non dipendenti e quello dei produttori dipendenti.

4.1.2 I modelli contrattuali di lavoro autonomo

A differenza delle aziende gialla e rossa, le aziende verde e blu utilizzano delle forme contrattuali classiche di lavoro autonomo.

Nell'azienda verde, le figure professionali con un rapporto di lavoro autonomo sono presenti nella rete commerciale. Si tratta di agenti monomandatari in attività finanziaria iscritti all'elenco tenuto dall'OAM (Organismo Agenti e Mediatori). A questi si aggiungono dei collaboratori non iscritti all'albo, che hanno ricevuto l'incarico da una società appositamente

costituita dall'istituto di credito (una S.r.l., il cui socio unico è l'azienda). Secondo il parere di un delegato sindacale, in questo caso il nesso tra lavoro autonomo e livelli retributivi è rilevante.

L'insieme di agenti e collaboratori colloca i principali prodotti finanziari che vengono offerti dalle filiali bancarie. Tuttavia, anche in questo caso troviamo una sovrapposizione delle attività lavorative tra autonomi e dipendenti legate alla vendita di prodotti finanziari. Come sottolinea il delegato sindacale:

I nostri agenti non dovrebbero lavorare sugli stessi clienti su cui i nostri colleghi dipendenti lavorano, non dovrebbe essere lo stesso portafoglio clienti. Le attività dei dipendenti in filiale sono simili e c'è una sovrapposizione di mansioni.

Le figure professionali autonome di questo istituto di credito sono remunerate dall'azienda con una percentuale stabilita sulle vendite. Lavorando all'interno delle filiali e svolgendo attività simili, le figure autonome rischiano di essere in aperta concorrenza con le attività dei dipendenti. Ciò che emerge in quest'azienda – così come nell'azienda rossa e al di là delle dovute differenze – è dunque una liminalità delle attività svolte, data dalla coabitazione tra dipendenti e non dipendenti nelle filiali, dalla sovrapposizione di competenze e mansioni simili svolte da figure professionali con diversi rapporti di lavoro (autonomo e subordinato), un problema peraltro evidenziato spesso dalle organizzazioni sindacali. I confini operativi degli agenti autonomi in attività finanziaria, infatti, in questo caso risultano ambigui e in concorrenza con quelli dei dipendenti. Per questi ultimi sono previste le tutele tipiche di un rapporto di lavoro subordinato. Tutele che le figure professionali autonome non hanno.

L'azienda blu è invece una società di servizi finanziari attiva nel settore sia assicurativo che bancario. Nata dall'integrazione di una banca con una rete di consulenti negli anni Settanta, negli anni 2000 l'istituto di credito concentra la propria attività garantendo ai clienti i servizi d'investimento attraverso la consulenza per la gestione del risparmio e l'erogazione di prestiti. Il modello organizzativo dell'istituto di credito è caratterizzato dalla presenza di dipendenti che si occupano delle attività operative di coordinamento della rete commerciale sul territorio. Quest'ultima, invece, è composta esclusivamente da consulenti finanziari dediti alle attività di vendita diretta al pubblico, che hanno un contratto di agenzia con l'istituto di credito. La gestione del rapporto contrattuale di agenzia è di competenza della direzione commerciale, che svolge un ruolo di governo e fornisce supporto all'attività di

vendita sul territorio della rete di promozione finanziaria. Spiega il responsabile risorse umane:

Al nostro interno abbiamo una totale separazione di contratti di lavoro, che coincide con una separazione delle attività operative. Da un lato le attività di vendita dei consulenti finanziari e dall'altro tutte le attività che servono a far sì che la rete di vendita possa esplicitare al meglio il ruolo di promozione finanziaria su tutto il territorio nazionale. Il principio è una separazione netta tra chi si occupa di promuovere e vendere i prodotti, e quindi i consulenti finanziari con contratti di agenzia, monomandatari, che vendono i prodotti, e il personale dipendente della banca dedicato alla promozione e progettazione.

In questo caso, quindi, vi è una totale distinzione di compiti, ruoli e mansioni tra i contratti di lavoro dipendente – caratterizzati da un coordinamento gerarchico e funzionale – e i rapporti di agenzia – il cui coordinamento è più sfumato. In questo secondo caso l'agente che ottiene un mandato dalla banca ha la possibilità di vendere i servizi o prodotti finanziari esclusivamente della banca stessa, ricevendo provvigioni correlate alla sua attività senza alcun particolare vincolo di eterodirezione. I consulenti finanziari di questa banca svolgono peraltro le attività in spazi distinti – ad esempio uffici o studi privati – da quelli dei dipendenti (ascrivibili al contratto nazionale ABI), che svolgono la loro attività all'interno delle filiali della banca. Inoltre, i consulenti non sono inclusi nel welfare aziendale, ma possono avere delle convenzioni dalla banca stessa, che offre loro una polizza assicurativa, la strumentazione e la formazione.

Le evidenze empiriche sulla gestione del lavoro autonomo nelle aziende selezionate mostrano una molteplicità di configurazioni organizzative. Dai modelli contrattuali misti emergono forme di liminalità contrattuale che possono caratterizzarsi anche come permanenti. Nell'azienda gialla i/le lavoratori/trici hanno infatti la possibilità di scegliere un rapporto di lavoro autonomo e dipendente al contempo, oppure di transitare dopo due anni verso un rapporto di lavoro del tutto dipendente o del tutto autonomo. L'azienda rossa offre invece la possibilità di un rapporto di lavoro autonomo con l'accesso ad alcune tutele tipiche del lavoro dipendente. Tuttavia, questa configurazione non risolve le situazioni di ambiguità rispetto alle mansioni svolte, dando luogo a una liminalità delle attività lavorative, spesso simili per autonomi e dipendenti. Questa ambiguità si manifesta anche nel caso dell'azienda verde, nonostante al suo interno siano assenti forme di liminalità contrattuale. Infine, il caso dell'azienda blu mostra una distinzione netta tra rapporti

di lavoro autonomo e dipendente e non evidenzia dunque situazioni di liminalità, né contrattuale né relativa alle attività svolte.

4.2 L'esperienza del lavoro autonomo nelle organizzazioni studiate

L'analisi delle interviste realizzate ai lavoratori e alle lavoratrici ha messo in luce una serie di posizionamenti diversi dei soggetti tra autonomia e dipendenza.

Nell'azienda gialla, alcuni tra i soggetti intervistati hanno posto l'accento sulle difficoltà in termini operativi, gestionali e organizzativi del contratto 'misto'. Altri ritengono invece che il contratto misto consenta di coniugare il rapporto di lavoro subordinato – e le tutele a esso annesse – con l'indipendenza tipica del lavoro autonomo. I soggetti intervistati nell'azienda gialla, anche per via della loro specifica condizione contrattuale intermedia, si posizionano in modo particolarmente articolato tra lavoro dipendente e autonomo, rispecchiando una certa sospensione tra un "non più" e un "non ancora" tipica della condizione liminale. In alcune situazioni, come quella di Pierluigi, giovane lavoratore, si fatica a esprimere una chiara separazione tra lavoro autonomo e subordinato:

Io sono un dipendente a tutti gli effetti, godo di tutti i diritti di essere dipendente, quindi il sistema di welfare, l'assistenza sanitaria, le agevolazioni dei dipendenti. E oltre a questo sono agente autonomo... non lo so se avrei preferito un contratto a tempo pieno da dipendente... è un po' ambigua la cosa. Non ti so dire... sicuramente l'attività che svolgo ora non mi dispiace, però l'insicurezza e l'incertezza mi porta a rifletterci.

Lo stralcio di intervista chiarisce alcuni dei vantaggi di cui godono i/le lavoratori/trici con contratto misto, tipici del lavoro dipendente, ma al contempo mostra l'ambiguità e l'incertezza di chi si trova temporaneamente sospeso tra l'autonomia e la dipendenza. Una sospensione che può essere transitoria o meno, a seconda che i lavoratori decidano (dopo due anni) di continuare ad avere un contratto "misto" o transitare a un rapporto di lavoro autonomo o dipendente.

La posizione intermedia esperita da chi ha un contratto misto mette in luce anche il formarsi di forme liminali soggettive, legate a processi di costruzione dell'identità:

Io mi sento per prevalenza più lavoratore autonomo, perché sono solo per due giorni dipendente. Non ti nego che quando vado in ufficio nei due giorni in cui sono dipendente dimentico sempre di badgare...

Nelle sue parole, l'intervistato sottolinea innanzitutto la costruzione della sua identità lavorativa liminale, nonché il maggior tempo che dedica in qualità di agente autonomo, e un certo disagio – rappresentato dal fatto di dimenticare di usare il badge all'ingresso in filiale – nel rappresentarsi come dipendente durante i due giorni in cui è richiesta la sua presenza in ufficio, vale a dire uno spazio associato a un vincolo di eterodirezione. Il processo di ridefinizione identitaria, così come una percezione peculiare del tempo e dello spazio possono configurare un'esperienza liminale connessa anche alle attività svolte, nella misura in cui le prestazioni lavorative tendono a sovrapporsi a prescindere da questo inedito rapporto di lavoro.

Per questa e altre ragioni, la formula contrattuale mista non sembra essere esente da criticità. Per un verso, infatti, come dipendenti si è tenuti a rispettare i tempi, gli spazi, gli obiettivi e i compiti assegnati dall'azienda, per l'altro, quando si lavora come autonomi si è chiamati a gestire un portafoglio clienti personale in una condizione di costante scarsità di tempo, nonostante i margini di autonomia siano più ampi. In ogni caso, l'attività lavorativa è la stessa.

Non basterebbero due giorni per risolvere le cose che si devono fare in un giorno. La nostra criticità principale è che nei due giorni in cui siamo dipendenti, per una questione di privacy, quello che facciamo non ci è accessibile nei tre giorni in cui siamo consulenti autonomi. Che poi io dico tre giorni, ma sono "gli altri" giorni, nel senso che da autonomo non esiste sabato e non esiste domenica...

In queste affermazioni vengono espressi alcuni svantaggi percepiti da chi ha un contratto misto, come la mancanza di tempo e l'eccessivo carico di lavoro: tutti elementi caratterizzati dalla sovrapposizione delle mansioni e dalla difficoltà di distinguere tra le diverse prestazioni (presenza fisica o meno in filiale, portafoglio clienti diverso). D'altra parte, c'è chi invece sottolinea l'autonomia nella gestione del proprio tempo che questa formula contrattuale consente. Gianna, lavoratrice con contratto misto, enfatizza il valore della libertà nel suo lavoro:

Se uno mi chiede "parlami del tuo lavoro", direi che la libertà è la prima cosa. Io gestisco i miei appuntamenti e orari come voglio, anche le mie

giornate. È vero che facciamo due giorni la settimana in filiale, ma gli altri tre siamo liberi [...] La dipendente tutti i giorni non la farei mai perché posso guadagnare pure quattro volte di più rispetto a un dipendente [...]. Se hai voglia di lavorare, più lavori e più guadagni. Per me stare in ufficio quei due giorni... mi sento male... non vedo l'ora di uscire.

In questo caso, la percezione del tempo e dello spazio, nonché la dimensione economica e dell'autogestione nella prestazione lavorativa risultano rilevanti, sia per la scelta di questa condizione contrattuale che per i vantaggi che tale scelta comporta. Il processo di ricostruzione identitaria sembra dunque maggiormente orientato alla dimensione del lavoro autonomo. L'ambiguità di chi si trova sospeso tra l'autonomia e la dipendenza qui non emerge come nel caso precedente, nella misura in cui Gianna (lavoratrice con carichi di cura), si ritrova in una fase diversa della carriera rispetto al suo collega, avendo superato i due anni di tempo dalla stipula del contratto e scelto di continuare a mantenere la formula mista, riconducibile a una sorta di liminalità contrattuale.

Anche l'azienda rossa, con il suo inedito modello contrattuale nazionale aziendale, prevede la presenza di contratti misti, dal momento che all'interno di tale azienda sono compresenti, nell'attività commerciale, figure professionali sia dipendenti (come i produttori della compagnia assicurativa) che autonome (come i Promoter, i Junior account e gli Account, questi ultimi ascrivibili all'agenzia assicurativa appartenente alla compagnia stessa). A differenza dell'azienda gialla, in cui i/le lavoratori/trici tendono in alcuni casi verso il lavoro autonomo e in altri verso un lavoro misto, nell'azienda rossa i soggetti intervistati riportano maggiori criticità rispetto al lavoro autonomo, soprattutto per l'eccessivo controllo da parte dell'organizzazione. Ciò suggerisce la presenza di una condizione di liminalità delle condizioni lavorative, attribuibile per l'appunto alla progressiva erosione del dualismo autonomia/controllo. Sembra infatti che le maggiori tutele presenti per gli autonomi in questa organizzazione non siano sufficienti a far percepire i vantaggi del lavoro indipendente. A tal proposito, Matilde afferma:

Io ho solo la libertà di gestire gli appuntamenti, di decidere quando farli e chi vedere, per il resto non ho nessuna libertà perché siamo controllati con il gestionale nuovo. Che poi loro non lo facciano per controllare, ma perché secondo loro aiuta la produzione, questo vedremo, comunque di libertà non ne ho. La digitalizzazione ha influito nel senso che siamo molto più controllati, obbligati a fare delle cose, a render conto, è più comoda, ma è stata fatta in maniera troppo veloce [...] Io non punto a diventare dipendente

perché ho dei benefit. [...] Se però riuscissi a essere dipendente e lavorare come dico io, ci metterei la firma domani mattina.

Questo stralcio mostra l'esperienza liminale del lavoro autonomo legata soprattutto alle condizioni lavorative. La percezione di essere sospesi "tra e in mezzo" in questo caso è infatti connessa alla contraddizione percepita tra l'essere una lavoratrice autonoma e lo svolgere la propria attività professionale in modo eterodiretto. L'eccessivo controllo percepito dalle figure professionali autonome per via dell'introduzione di nuovi strumenti digitali sottolinea l'assenza di autonomia, nonostante il rapporto di lavoro autonomo sulla carta. I vincoli e le stringenti forme di controllo disattendono quindi le aspettative di questa lavoratrice di poter gestire il proprio lavoro con gli auspicati livelli di autonomia. D'altro canto, pur preferendo un rapporto di lavoro autonomo, la lavoratrice intervistata mostra un posizionamento liminale anche quando sostiene che in prospettiva accetterebbe immediatamente un lavoro subordinato, caratterizzato da maggiori tutele, se non ritenesse il livello di controllo che lo contraddistingue ancora più elevato.

Tra i soggetti intervistati vi sono dunque dei lavoratori autonomi a cui è capitato di lavorare con un contratto autonomo, ma all'interno di realtà organizzative che impongono una serie di vincoli, tra cui pretendere orari di ingresso e di uscita prestabiliti. Si tratta di casi che possono arrivare a delle forme di falso lavoro autonomo, in cui i lavoratori sono formalmente autonomi, ma lavorano *de facto* come dipendenti. Come fa notare Roberta, nell'azienda rossa (attiva sia nel settore bancario che assicurativo) sembra che siano soprattutto i subagenti assicurativi (a differenza dei consulenti finanziari) a correre questo rischio.

Il mio vecchio agente era il primo a dire: "io mi rendo conto che chiediamo ai nostri subagenti di fare delle cose oggi che prima erano di competenza dell'amministrativo, ma cosa gli riconosciamo a fronte di queste cose che gli chiediamo?". La digitalizzazione oggi impone che tu debba fare anche l'impiegato per la tua gestione. Quindi io assorbo anche parte del lavoro dei dipendenti per la parte amministrativa.

Il punto di vista di Roberta mette in luce diversi elementi rilevanti, come la trasformazione delle competenze richieste e quindi, ancora una volta, una liminalità delle attività lavorative data dal progressivo assottigliamento del confine che separa le mansioni che spettano ai lavoratori autonomi (di natura commerciale) dalle mansioni che spettano ai dipendenti (di natura amministrativa). L'incremento di richieste da parte dell'azienda nei confronti dei

lavoratori autonomi non sembra essere tuttavia compensato da altri tipi di vantaggi. Anche il più ampio accesso a diritti e tutele che i lavoratori autonomi hanno in questa azienda non risulta essere sufficiente a fronte di una progressiva erosione della qualità del loro lavoro.

Passando alle esperienze dei/lle lavoratori/trici che collaborano con le aziende verde e blu, una prima rilevante differenza riguarda, come detto, l'utilizzo di forme contrattuali classiche di lavoro autonomo.

In particolare, nell'azienda verde, le figure professionali con un rapporto di lavoro autonomo sono presenti nella rete commerciale. Tuttavia, lavorando all'interno delle filiali e svolgendo attività simili, le figure autonome di quest'azienda esperiscono forme di liminalità delle attività svolte dal momento che rischiano di essere in aperta concorrenza con le attività dei dipendenti. Ciò che emerge è dunque la sovrapposizione di competenze e mansioni simili svolte da figure professionali con diversi rapporti di lavoro. Non essendo dipendenti, le figure professionali autonome non potrebbero andare oltre quanto previsto dal loro mandato, ponendo quindi la questione del perimetro entro il quale questi lavoratori possono operare. A tal proposito, Gloria sostiene che i consulenti finanziari sono "in una zona grigia":

Di fatto noi siamo liberi professionisti ma monomandatari, lavoriamo solo per un datore di lavoro, per cui di fatto tu lavori un po' come se fossi dipendente perché hai l'area manager, solo che se sei dipendente hai una serie di tutele; invece come libero professionista ti arrangi perché non c'è niente, nessuna forma di tutela o di protezione, neanche in caso di eventuali vessazioni da parte dei superiori.

Lo stralcio sopra riportato sottolinea non solo la compresenza di figure professionali che svolgono attività simili con rapporti di lavoro diversi, ma anche l'assenza per gli autonomi di qualsiasi forma di tutela, anche in caso di abusi, spesso derivanti dalle pressioni commerciali tipiche di questo genere di lavoro, che per le figure professionali autonome si traducono in rischi maggiori rispetto ai dipendenti.

Anche all'interno dell'azienda verde, c'è però chi mette in evidenza anche i vantaggi del lavoro autonomo. È il caso di Anna, lavoratrice autonoma con un passato da dipendente, che evidenzia la possibilità di gestire il proprio tempo di lavoro e il fatto che la scelta di intraprendere la carriera professionale autonoma sia dipesa proprio da tali condizioni di lavoro.

Adesso con il lavoro autonomo ho molta più libertà di orario. Con il contratto di lavoro dipendente c'erano troppi orari da rispettare.

Anna sottolinea quindi il valore dell'autonomia nella prestazione del suo lavoro e la possibilità di gestire gli orari come preferisce. L'ambiguità delle attività lavorative svolte, simili per dipendenti e autonomi, non compromette in questo caso la propria autonomia, soprattutto in termini di gestione del tempo.

Nell'azienda blu, infine, i/le lavoratori/trici autonomi/e intervistati/e hanno messo in luce soprattutto le opportunità che il lavoro autonomo rappresenta. Rossella, ad esempio, consulente finanziaria, ha fornito le ragioni della propria scelta di essere una lavoratrice autonoma, principalmente legate alla costruzione della propria professionalità nell'ambito della consulenza finanziaria.

La società per cui lavoravo aveva iniziato a impostare dei vincoli; invece io ritengo che questo lavoro vada fatto in modo assolutamente professionale, guardando al cliente e non all'azienda. Di conseguenza ho cercato un'azienda che mi permettesse di lavorare liberamente senza impormi strumenti, prodotti o cose del genere. Insieme ad altri colleghi abbiamo fatto un'analisi sul mercato delle varie società e alla fine abbiamo scelto questa in cui sono ora. Il rapporto è ottimo, la società per cui lavoro ora ci mette al centro, noi siamo l'interfaccia tra la società e il cliente.

In questo stralcio è possibile rilevare una costruzione dell'identità lavorativa come professionista indipendente, rivolta verso le esigenze del cliente e senza vincoli di etero-direzione. Non emerge, nel caso di Rossella, la percezione di sentirsi in una zona grigia, in bilico tra due stati differenti, bensì in una zona definita e determinata dall'auto-rappresentarsi come lavoratrice autonoma completamente libera di dettare le proprie condizioni di lavoro.

Altri intervistati si posizionano in modo ancor più netto sostenendo di non aver mai cercato occasioni di lavoro di tipo dipendente. È il caso di Andrea, consulente finanziario, il quale afferma di aver vissuto un periodo che potremmo definire come liminale solo durante i primi anni di "gavetta", periodo in cui bisogna consolidare il portafoglio clienti. O di Pietro, per il quale l'idea di una prospettiva di lavoro dipendente sembra suscitare addirittura una sensazione di angoscia, nonostante non venga esclusa a priori in caso di necessità.

Quando ho provato a fare un colloquio per un posto da dipendente mi è venuto il panico. Il pensiero di dover rimanere chiuso in un ufficio per 30 anni mi ha intristito. Questo non toglie il fatto che se domani non dovessi più

sostenere una partita IVA ovviamente andrei a fare il dipendente, per cui per come sto adesso direi no, non passerei a fare il dipendente.

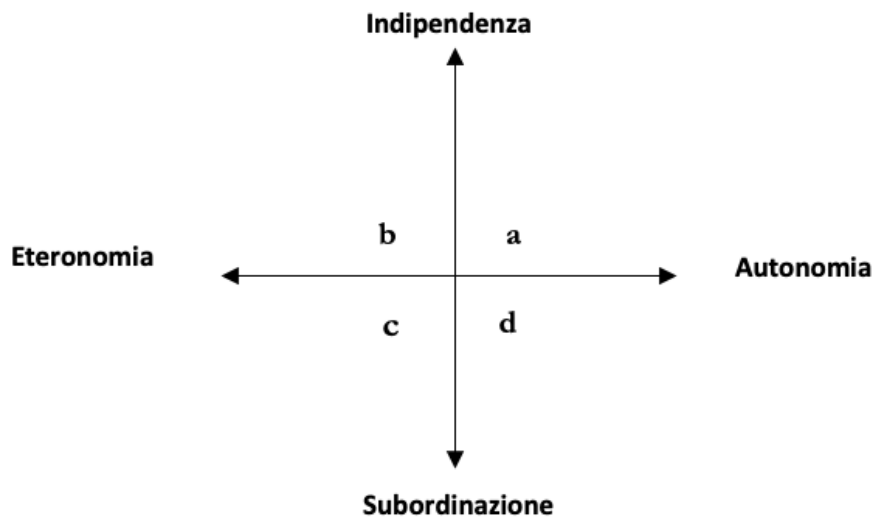
Il lavoro dipendente non risulta essere allettante soprattutto per il desiderio di autonomia espresso dai soggetti intervistati. A tal proposito, Pietro afferma di avere grandi margini di libertà, ma al contempo associa questo aspetto soprattutto all'esperienza:

Forte di un'esperienza negativa in passato ho messo dei paletti io, nel senso che la premessa è: "signori, io il mio lavoro lo faccio, non faccio mancare niente, però non rompetemi le balle, se manca qualcosa ok, ma se io il mio lavoro lo sto facendo non voglio sentire storie". Ho quindi delle grosse libertà, ovviamente vincolate a un minimo di risultati, di incassi o di produzione nuova.

Talvolta, dunque, è l'esperienza acquisita con il tempo a garantire ampi margini di libertà e il superamento di uno stato di transizione. Ciò sembrerebbe tuttavia dipendere non solo dalle caratteristiche individuali, ma anche dai vincoli legati ai contesti organizzativi in cui si opera. Come emerge dalle evidenze empiriche, la lente interpretativa della liminalità può essere declinata in almeno quattro forme diverse: contrattuale, delle attività lavorative svolte, delle condizioni di lavoro, e della ricostruzione identitaria. Tuttavia, essere un/a lavoratore/trice autonomo/a, o avere un inquadramento contrattuale misto, non corrisponde necessariamente a una situazione liminale. Al contempo, oltre alle situazioni di non-liminalità rilevate, emergono situazioni di liminalità permanente.

5. Discussione e conclusione

I risultati empirici del presente studio hanno fatto emergere, da un lato, le principali caratteristiche delle quattro organizzazioni studiate all'interno del settore finanziario mostrando le forme contrattuali utilizzate per gestire il lavoro indipendente; dall'altro, hanno messo in luce il modo in cui i soggetti esperiscono di fatto la propria condizione lavorativa, a prescindere dalle forme contrattuali di riferimento. Riprendendo lo schema proposto da Vando Borghi (2001) – in cui vengono distinti il piano strettamente contrattuale da quello delle concrete condizioni lavorative – è possibile mettere in relazione le principali tensioni identificate in questo studio: tra indipendenza e subordinazione, così come tra autonomia e eteronomia.



Questo schema consente di visualizzare in primo luogo due condizioni classiche dell'esperienza lavorativa, vale a dire quella di chi lavora attraverso forme contrattuali autonome e ha delle condizioni di lavoro che effettivamente garantiscono autonomia (*quadrante a*), e quella del cosiddetto 'lavoro fordista', caratterizzato per il fatto di essere un lavoro tipicamente dipendente ed eterodiretto (*quadrante c*). Sembrano però farsi sempre più spazio dei posizionamenti in cui autonomia (e dipendenza) *de iure* e *de facto* sono tra loro disallineate. Si tratta di situazioni (*quadrante d*) in cui il lavoro subordinato (o parzialmente subordinato) è accompagnato da ampi margini di discrezionalità e responsabilità (non sempre riconosciute) oppure di posizionamenti (*quadrante b*) in cui il lavoro è formalmente indipendente ma in pratica eterodiretto, fino ad arrivare a situazioni di vero e proprio *bogus self-employment*. Come evidenzia Borghi (2001) è evidente che all'interno di ciascun quadrante si possono avere diverse combinazioni tra i differenti gradi di autonomia/eteronomia e indipendenza/subordinazione che li compongono. Inoltre, il posizionamento di uno stesso soggetto può variare nel tempo, così come la sua percezione della posizione che occupa. Occorre peraltro sottolineare che le diverse posizioni sono connesse sia alle caratteristiche individuali che ai contesti organizzativi in cui i soggetti svolgono la propria prestazione professionale, così come al contesto istituzionale di riferimento.

Alla luce del materiale empirico raccolto nello studio presentato in questo articolo, lo schema sopra riportato ci consente di mettere in luce le varie condizioni di liminalità che sembrano essere insite nel lavoro contemporaneo, la cui trasformazione sta producendo una graduale riduzione del confine che separa il lavoro autonomo dal lavoro dipendente. In questa ricerca abbiamo infatti colto nei processi di trasformazione inerenti al settore finanziario la possibilità di osservare l'emergere di posizionamenti liminali sempre più distanti dai tradizionali rapporti e esperienze di lavoro. Nello specifico, questo studio consente di mettere in luce quantomeno quattro forme di liminalità:

Liminalità contrattuale. È ciò che emerge dalla sperimentazione del contratto misto nel caso dell'azienda gialla o del contratto aziendale nazionale che include tutele gli/le autonomi/e nel caso dell'azienda rossa. Questo di per sé non risolve le criticità del lavoro autonomo, poiché nel caso dell'azienda rossa sono presenti maggiori tutele (quantomeno sulla carta), ma al contempo si tratta dei soggetti che sostengono di avere le peggiori condizioni lavorative. In termini di posizionamento dei soggetti intervistati, le loro esperienze sembrano essere vissute come un processo di transizione che può essere di breve o lungo periodo, ma anche come una condizione permanente. Non tutti i soggetti intervistati hanno peraltro mostrato di percepirsi in una situazione di liminalità, soprattutto nei casi delle aziende verde e blu.

Liminalità delle attività svolte. La sovrapposizione delle mansioni risulta essere un elemento problematico in tutte le aziende eccetto la blu. Nel caso dell'azienda gialla emerge una separazione delle mansioni dal punto di vista dell'azienda, che distingue le prestazioni lavorative rispetto alla presenza fisica o meno in filiale. Per i/le lavoratori/trici, d'altro canto, è più complicato distinguere sulla base del luogo in cui lavorano, dal momento che l'attività svolta è la stessa. Nell'azienda rossa si osserva una situazione ancor più problematica, in cui sia l'azienda che i lavoratori riportano il progressivo assottigliamento del confine che separa le mansioni di autonomi/e e dipendenti. Infine, anche nel caso dell'azienda verde si osserva la compresenza di figure professionali che svolgono attività simili con rapporti di lavoro diversi.

Liminalità delle condizioni lavorative. Le interviste mettono in luce l'erosione del dualismo autonomia/controllo. L'autonomia è infatti apprezzata in tutte le aziende eccetto la rossa e l'esperienza dei soggetti mette in luce quanto questo non sia legato al tipo di contratto. L'autonomia è infatti apprezzata anche nel caso dell'azienda gialla, nonostante sia in vigore un

contratto di tipo misto autonomo/dipendente, mentre non lo è per niente nel caso dell'azienda rossa, perché i soggetti percepiscono elevati livelli di controllo nonostante abbiano un contratto di tipo autonomo.

Liminalità della costruzione identitaria. Le interviste hanno mostrato anche processi di ridefinizione dell'identità e forme di liminalità soggettive legate alla rappresentazione di sé e della propria prestazione professionale. Ad esempio, la posizione intermedia di chi ha un contratto 'misto' ha evidenziato in diversi casi la costruzione di un'identità lavorativa caratterizzata da un certo disagio riconducibile all'ambiguità del posizionamento tra autonomia e dipendenza. Un'ambiguità che non si riscontra, viceversa, nel caso dell'azienda blu, in cui i soggetti intervistati hanno mostrato una costruzione identitaria più definita, legata alla propria prestazione svolta come professionista indipendente e rivolta alle esigenze della clientela.

Alla luce dello studio condotto sul lavoro autonomo nel settore finanziario, il concetto di liminalità, se inteso in termini processuali, può rappresentare una chiave di lettura efficace per interpretare la condizione odierna del lavoro, un'esperienza di vulnerabilità o un'opportunità, a seconda dei casi, in funzione delle caratteristiche individuali, delle pratiche e dei contesti organizzativi di riferimento.

Come ha sottolineato anche Muehlberger (2007) nei suoi studi sul settore assicurativo in Austria, sia i confini organizzativi che i confini tra lavoro dipendente e lavoro autonomo diventano sempre più sfumati, come se il lavoro contemporaneo *tout court* spingesse i soggetti verso una pluralità di condizioni liminali. Negli ultimi decenni, come abbiamo mostrato, il concetto di liminalità è stato ripreso come chiave interpretativa rilevante dagli studi organizzativi, capace di identificare transizioni e posizionamenti indefiniti. Con questo studio si è esteso tale concetto al caso finora inesplorato del lavoro autonomo, problematizzando il suo utilizzo allo scopo di sviluppare ulteriormente il suo potenziale interpretativo.

Altre ricerche empiriche in questa direzione potrebbero essere realizzate in futuro, come ad esempio quelle di natura longitudinale sulle carriere dei lavoratori e delle lavoratrici autonomi/e, per ricostruire nel tempo le loro traiettorie e avvalorare l'efficacia del costrutto di liminalità, anche laddove possa sembrare possedere una connotazione di perenne transizione: un elemento sempre più caratterizzante il lavoro del nostro tempo.

Bibliografia

- Armano E. (2011), "I lavoratori della conoscenza tra informalità e ambivalenza dei networks", *Studi organizzativi*, XIII, 2: 77-102
- Arthur M.B., Rousseau D.M. (1996), *The Boundaryless Career*, Oxford: Oxford University Press.
- Arum R., Mueller W. (2004), *The Reemergence of Self-Employment: A Comparative Study of Self-Employment Dynamics and Social Inequality*, Princeton: Princeton University Press.
- Azaïs C., Dieuaide P. e Kesselman D. (2017), "Zone Grise d'emploi, Pouvoir de l'employeur et Espace Public: Une Illustration à Partir Du Cas Uber". *Relations industrielles*, 72: 433-456.
- Baglioni A., Cappellari L., Faioli M., Lucifora C., Vigani D. e Villar E. (2019), Lavorare in Banca: Un Mondo in Evoluzione, *Osservatorio Monetario*, 3.
- Bamber M., Allen-Collinson J. e McCormack J. (2017), "Occupational limbo, transitional liminality and permanent liminality: New conceptual distinctions", *Human Relations*, 70(12): 1514-1537.
- Beech N. (2011), "Liminality and the practices of identity reconstruction", *Human relations*. 64(2): 285-302.
- Beccalli E., Girardone C. (2016), Banking in Italy, In Beck T. e Casu B., a cura di, *The Palgrave Handbook of European Banking*, London: Palgrave Macmillan.
- Bisom-Rapp S., Coiquaud U. (2017), "The Role of the State towards the Grey Zone of Employment: Eyes on Canada and the United States", *Revue Interventions économiques*, 58.
- Bögenhold, D., & Klinglmair, A. (2016), "Independent work, modern organizations and entrepreneurial labor: Diversity and hybridity of freelancers and self-employment", *Journal of Management & Organization*, 22(6), 843-858.
- Bologna S. (2018), *The Rise of the European Self-Employed Workforce*, Milan: Mimesis International.
- Bottalico A (2020). "Il lavoro autonomo nel settore bancario e assicurativo. Il caso di Milano", Rapporto di ricerca.
- Borg E., Söderlund J. (2015), "Liminality Competence: An Interpretative Study of Mobile Project Workers' Conception of Liminality at Work", *Management Learning*, 46: 260-279.
- Borghi V. (2001), "Complessità versus flessibilità. Appunti per un programma di ricerca sulle trasformazioni del lavoro", *Sociologia del lavoro*, 80: 89-110.
- Boyatzis R.E. (1998), *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Budtz-Jørgensen J., Johnsen C.G. e Sørensen B.M. (2019), "Against Boundarylessness: The Liminal Career of the Flexible Employee", *Organization*, 26: 917-935.
- Bureau M.C., Corsani A. (2015), "Du Désir d'autonomie à l'indépendance", *La nouvelle revue du travail*, 5.

- Cappelli P., Keller J. (2013), "Classifying Work in the New Economy", *Academy of Management Review*, 38: 575–596.
- Coccoresse P., Santucci L. (2020), "Banking Competition and Bank Size: Some Evidence from Italy", *Journal of Economics and Finance*, 44: 278–299.
- Conen W., Schippers J. (2019), *Self-Employment as Precarious Work: A European Perspective*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Costantino N. (2016), "Luciano Gallino e le sfide di automazione, flessibilità, precarietà", *Studi organizzativi*, XVIII, 2: 130-138.
- Cross D., Kinnie N. e Swart J. (2015), "The Liminality of Liminality: A Systematic Review of Organisationally Liminal Spaces. *APROS/EGOS Conference*, 1: 1–12.
- Cross D., Swart J. (2020), "Professional Fluidity: Reconceptualising the Professional Status of Self-Employed Neo-Professionals", *Organization Studies*.
- Cutolo D., Tagliaventi M.R. (2020), "Betwixt and between: La Liminalità Nelle Nuove Forme Di Lavoro", *Studi organizzativi*, XXII: 1.
- Czarniawska B., Mazza C. (2003), "Consulting as a Liminal Space", *Human Relations*, 56: 267–290.
- Dekker F. (2010), "Self-Employed without Employees: Managing Risks in Modern Capitalism", *Politics & Policy*, 38: 765–788.
- Deleuze G. (1992), "Postscript on the Societies of Control", *October*, 59: 3–7.
- Du Gay P. (1996), *Consumption and Identity at Work*, London: SAGE.
- Garcia-Lorenzo L., Donnelly P., Sell-Trujillo L. e Imas J.M. (2018), "Liminal Entrepreneurship: The Creative Practices of Nascent Necessity Entrepreneurs", *Organization Studies*, 39: 373–395.
- Garsten C. (1999), "Betwixt and between: Temporary Employees as Liminal Subjects in Flexible Organizations", *Organization studies*, 20, 601–617.
- Gumbrell-McCormick, R and Hyman, R (2018 [2013]), *Trade unions in Western Europe: hard times, hard choices*, Oxford: Oxford University Press.
- Ibarra H., Obodaru O. (2016), "Betwixt and between Identities: Liminal Experience in Contemporary Careers", *Research in Organizational Behavior*, 36:47–64.
- Kallinikos J. (2003), "Work, Human Agency and Organizational Forms: An Anatomy of Fragmentation", *Organization Studies*, 24: 595–618.
- Keune M. (2013), "Trade Union Responses to Precarious Work in Seven European Countries", *International Journal of Labour Research*, 5: 59–78.
- Muehlberger U., Pasqua, S. (2009), "Workers on the Border between Employment and Self-Employment", *Review of Social Economy*, 67:2, 201–228.
- Murgia A., Bozzon R., Digennaro P., Mezihorak P., Mondon-Navazo M., Borghi P. (2020), "Hybrid Areas of Work between Employment and Self-employment: Emerging Challenges and Future Research Directions", *Frontiers in Sociology*, Specialty Section: Work, Employment and Organizations, 4, 86. doi: 10.3389/fsoc.2019.00086.
- Murgia A, Pulignano V. (2021), "Neither precarious nor entrepreneur: The subjective experience of hybrid self-employed workers", *Economic and Industrial Democracy*, 42(4): 1351-1377.

- Palmisano S. (2006), *Uguale e Diverse? Due Banche a Confronto*, Roma: Carocci.
- Parisi T., Curzi Y., Albano R., Tirabeni L. (2018), "Perceived autonomy and discretion of mobile workers", *Studi organizzativi* : XX, 2: 31-61.
- Rose N. (1990), *Governing the Soul: The Shaping of the Private Self*, London: Routledge.
- Schulze Buschoff K., Schmidt C. (2009), "Adapting Labour Law and Social Security to the Needs of the "new Self-Employed" - Comparing the UK, Germany and the Netherlands", *Journal of European Social Policy*, 19: 147–159.
- Söderlund J., Borg E. (2018), "Liminality in Management and Organization Studies: Process, Position and Place", *International Journal of Management Reviews*, 20: 880–902.
- Supiot A. (1999), *Au-Delà de l'emploi*, Parigi: Editions Flammarion.
- Turner V. (1995), *The Ritual Process : Structure and Anti-Structure*, New York, Aldine de Gruyter.
- Van Gennep A. (1960), *The Rites of Passage*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Vigani D. (2019), L'andamento dell'occupazione nel settore bancario, In Baglioni A., Cappellari L., Faioli M., Lucifora C., Vigani D. e Villar E., a cura di, *Lavorare in Banca: Un Mondo in Evoluzione*, Osservatorio Monetario, 3, Università Cattolica del Sacro Cuore.
- Ybema S., Beech N., Ellis N. (2011), "Transitional and perpetual liminality: an identity practice perspective", *Anthropology Southern Africa*, 34 (1&2): 21-29

APPENDICE 1: Traccia di intervista con i testimoni privilegiati

Parte 1 – Presentazione intervistato/a e settore bancario-assicurativo

- Potrebbe introdurre, in breve, il proprio background, carriera professionale, l'organizzazione di appartenenza e il proprio ruolo/responsabilità all'interno di questa?
- A suo avviso, qual è la sua importanza nell'economia nazionale e le principali sfide?
 - Indagare impatti a lungo/breve termine, struttura, riconfigurazione, caratteristiche (grandi o piccole imprese, multinazionali, filiera, ecc.) e processi di digitalizzazione.
- Qual è il profilo professionale predominante e le competenze impiegate?
 - Indagare la composizione della forza lavoro (altamente/poco qualificata, composizione di genere, presenza di lavoratori stranieri, eventuali esuberanti, ecc.).

Parte 2 – Relazioni sindacali nel settore bancario-assicurativo

- Come definirebbe la natura delle relazioni tra le parti sociali nel settore durante l'ultima contrattazione collettiva? È differente rispetto al passato?
- Quali sono le caratteristiche del CCNL ANIA e ABI? Quali le differenze (per es. tra settore assicurativo direzionale e agenzie in appalto)? Quali le impalcature e i modelli contrattuali?
- Quali sono stati i principali obiettivi della vostra organizzazione nell'ultimo round di contrattazione? E quali sono gli obiettivi in prospettiva?
- Quali sono le specificità territoriali di questo settore e delle relazioni sindacali?
- In che misura gli sviluppi a livello europeo o sovranazionale influenzano le dinamiche e le trattative nel vostro settore?
- Qual è l'impatto delle leggi / politiche sui rinnovi contrattuali (es. legge di bilancio, politiche del lavoro, riforma della fiscalità, ecc.)?

Parte 3 - Il lavoro autonomo nel settore bancario e assicurativo

- Chi sono e dove sono a suo avviso collocati i lavoratori e le lavoratrici autonomi/e?
- È possibile una stima numerica di promotori finanziari e lavoratori autonomi in generale nel settore?
- Cosa si sa e cosa non si sa dei lavoratori autonomi nel settore bancario e assicurativo?

- Qual è la posizione delle organizzazioni sindacali sul lavoro autonomo? E quelle datoriali?
- Che impatto hanno avuto gli esperimenti contrattuali portati avanti negli ultimi anni?
- In che modo le imprese bancarie e assicurative affrontano la questione del lavoro autonomo? Quali le strategie? Esiste una strategia predominante?
- Come sono cambiate le professionalità? Se le impalcature contrattuali passate avevano come riferimento la figura del cassiere, quale potrebbe essere oggi la figura professionale di riferimento?
- Il sindacato o le associazioni datoriali hanno messo in atto qualche strategia in particolare per approcciare i/le lavoratori/trici autonomi/e?

Parte 4 – Chiusura e ulteriori approfondimenti

- Ci sono dei documenti (es. report pubblici o eventuali documenti interni), che possono essere interessanti da consultare rispetto al tema del lavoro autonomo nel settore bancario-assicurativo?
- C'è qualche elemento su questo tema che ritiene rilevante e che non è stato affrontato nel corso dell'intervista?

APPENDICE 2: Traccia di intervista con delegati/e sindacali e HR

Parte 1 – Presentazione intervistato/a e azienda in cui opera

- Potrebbe introdurre in breve il proprio background, carriera professionale, l'organizzazione di appartenenza e il proprio ruolo/responsabilità all'interno di questa organizzazione?
- Potrebbe descrivere il modello organizzativo del lavoro nella sua impresa? Esiste un modello organizzativo di riferimento?

Parte 2 - Profilo dei/le lavoratori/trici autonomi/e nel settore bancario e assicurativo

- Potrebbe descrivere la composizione dei lavoratori/trici all'interno dell'azienda?
- Chi sono e dove sono collocati i/le lavoratori/trici autonomi/e in questa azienda?
- Quanti e quali di questi/e lavoratori/trici sono iscritti/e a un albo professionale?
 - (Se presenti) Rispetto ai promotori finanziari iscritti all'albo OCF, tra i consulenti abilitati all'offerta fuori sede, quanti hanno un rapporto di lavoro di tipo subordinato e autonomo? [info non registrata dall'albo OCF]
- Che tipi di inquadramento contrattuale hanno?
- Quali mansioni svolgono principalmente?
- Quali sono le principali differenze rispetto ai/le dipendenti?
- Quali sono i rapporti tra autonomi/e e dipendenti all'interno dell'azienda?
- Lavoratori e lavoratrici autonomi/e sono inclusi/e nel welfare aziendale? Possono godere di qualche benefit o forma di tutela?
- Quali sono i canali attraverso cui siete in contatto con questi/e lavoratori/trici?
- A suo avviso sono cresciuti nel tempo? Se sì, in quali ambiti?
- A suo avviso, cosa si sa e cosa non si sa dei/le lavoratori/trici autonomi/e in questa azienda?

Parte 3 - L'evoluzione del lavoro autonomo nel settore bancario e assicurativo

- Quali sono le principali sfide poste a questa azienda dall'emergere del lavoro autonomo?
- A suo avviso come il lavoro autonomo è legato ai processi di

digitalizzazione?

- Che impatto hanno avuto, a suo avviso, gli esperimenti contrattuali portati avanti negli ultimi anni?
- In che modo questa azienda intende affrontare la questione del lavoro autonomo in futuro? Quali le strategie? Esiste una strategia predominante in prospettiva?
- Sono mai stati fatti presenti delle particolari necessità da parte di lavoratori e lavoratrici autonomi/e? Se sì, è accaduto individualmente o in forma collettiva?
- A suo avviso, quali bisogni di rappresentanza esprime questa categoria di lavoratori/trici?
- (Per ABI) In tema di lavoro autonomo, che aspettative ha rispetto al contratto recentemente rinnovato? Quali sono gli elementi che in prospettiva meriterebbero di essere affrontati?

Parte 4 – Chiusura e ulteriori approfondimenti

- Come vengono trattati i dati relativi al lavoro autonomo all'interno del bilancio di sostenibilità?
- Ci sono dei documenti (es. report pubblici o eventuali documenti interni), che possono essere interessanti da consultare rispetto al tema del lavoro autonomo in questa azienda?
- C'è qualche elemento su questo tema che ritiene rilevante e che non è stato affrontato nel corso dell'intervista?

APPENDICE 3: Traccia di intervista con lavoratori e lavoratrici autonomi/e

Parte 1 – Presentazione dell'intervistato/a e carriera professionale

- Potrebbe introdurre in breve il proprio background e carriera professionale?
- Come ha cominciato a collaborare con questa azienda?
- In generale, come descriverebbe il suo rapporto con questa azienda?
- Ha mai avuto occasioni di lavoro di tipo dipendente?
 - Se sì, potrebbe descrivere differenze, vantaggi e svantaggi?
 - Se no, avrebbe preferito un rapporto di lavoro di tipo dipendente?

Parte 2 – L'esperienza lavorativa

- Potrebbe descrivere il suo lavoro?
- Com'è composto il suo portafoglio clienti?
- Con che tipo di contratto lavora?
- Svolge altre attività in contemporanea?
- Posso chiederle di raccontarmi com'è organizzata la sua settimana?
- Che margini di libertà ha nella gestione del suo lavoro?
- Quali sono invece i principali vincoli?
- Dove svolge principalmente la sua attività lavorativa?
- Come ha influito la digitalizzazione sul suo lavoro?
- Che rapporti ha con i/le suoi/sue colleghi/e?
 - Quanto contano le relazioni nel suo lavoro?
 - Vi frequentate anche al di fuori dell'attività lavorativa?
 - Ci sono delle differenze nei rapporti con lavoratori/trici autonomi/e e con i/le dipendenti?
- Quali sono le differenze tra le attività di cui si occupa e quelle seguite dai/le dipendenti?
- (Se pertinente) Che impatto hanno avuto gli esperimenti contrattuali portati avanti negli ultimi anni sulla sua attività lavorativa?
- Come descriverebbe la conciliazione tra vita privata e lavorativa?
 - Indagare rapporti con la città, relazioni familiari/amicali, tempo extra-lavorativo.

Parte 3 – Diritti

- In che modo gestisce l'aggiornamento professionale?
- Può godere di benefit previsti dal welfare aziendale?
- Come vive le differenze con i/le lavoratori/trici dipendenti (se pertinente,

questione esuberi)?

- Se potesse scegliere, preferirebbe un rapporto di lavoro dipendente?
- Come ha gestito momenti in cui ha dovuto rallentare/sospendere la sua attività lavorativa? (Indagare carichi di cura, malattia, ferie).
- Ritieni che il suo reddito sia adeguato alla sua attività professionale?
- Cosa ne pensa di un salario minimo legale?
- Ritieni di avere dei bisogni di tutela che al momento non sono garantiti?

Parte 4 – Rappresentanza

- È iscritto a un albo professionale?
- È membro di qualche associazione (es. Anasf, ecc.)?
- Conosce i delegati sindacali dell'azienda?
- Le interesserebbe partecipare alle elezioni (indagare voto attivo e passivo)?
- Ha mai avuto rapporti con un'organizzazione sindacale?
- Le interesserebbe partecipare a forme di coalizione sindacale e/o ricorrere ai loro servizi?
- In che modo, a suo avviso, le organizzazioni sindacali potrebbero occuparsi del lavoro autonomo nel settore bancario e assicurativo?
- Attraverso quali canali potrebbero approcciare i/le lavoratori/trici autonomi/e?
- (Per settore bancario) È al corrente del recente rinnovo del contratto collettivo nazionale? Cosa ne pensa?

Parte 5 – Chiusura e ulteriori approfondimenti

- [Per le interviste svolte dopo marzo 2020] In che modo l'emergenza sanitaria ha cambiato le sue condizioni lavorative? In che modo ha cambiato invece la sua percezione di lavorare come autonomo/a?
 - Ci sono dei documenti (es. report pubblici o eventuali documenti interni), che possono essere interessanti da consultare rispetto al tema del lavoro autonomo nella sua azienda?
 - C'è qualche elemento su questo tema che ritiene rilevante e che non è stato affrontato nel corso dell'intervista?