

This is the accepted version of the chapter published by Il Mulino Editore, Cucca, R. and Maestripieri, L. (2012) 'Come cambiano le professioni tra vecchie regole e nuove strategie', in Ranci, C. (ed) Partite IVA. Il lavoro autonomo nella crisi italiana. Bologna: Il Mulino Editore, 211-234.

The final version is available at: <https://www.mulino.it/isbn/9788815238290>

## 1. Introduzione

In questo capitolo analizzeremo le persistenze e i cambiamenti in corso nel mondo dei professionisti italiani. I principali punti di tensione emergeranno attraverso il confronto tra due figure professionali, distinte da un diverso grado di riconoscimento: gli architetti, che rappresentano una libera professione ormai consolidata e dotata di propri sistemi di regolazione; e i consulenti di *management*, una figura paradigmatica della nuova generazione di professionisti emersa negli ultimi anni, sinora sprovvista di alcuna forma codificata di riconoscimento<sup>1</sup>.

Alcune considerazioni preliminari sulle professioni e sulla loro regolazione giuridica sono utili a comprendere i problemi oggi sperimentati dalle figure che intendiamo studiare. Il concetto di professione viene per la prima volta definito grazie all'opera di Flexner [1915] e di Carr-Saunders e Wilson [1933], in cui sono gettate le basi teoriche per quella che sarà più tardi definita la sociologia delle professioni [Santoro 1998]. In queste definizioni tradizionali la professione era sovrapposta e confusa con le attività condotte dai professionisti *liberali*, ovvero da quei soggetti che svolgono il loro lavoro all'interno di un riconoscimento istituzionale pubblico e formale (gli albi e gli ordini). Il passaggio all'economia post-industriale [Bell 1973] e il conseguente processo di terziarizzazione hanno determinato la crescita esponenziale di figure professionali che superano il modello del libero professionista con albo: da alcuni definito *lavoro autonomo di seconda generazione* [Bologna e Fumagalli 1997], questo insieme offre servizi specialistici e professionali destinati soprattutto alle organizzazioni e sfugge alle tradizionali categorizzazioni di cui sopra [Ranci *et al.* 2008]. Queste attività, che alcuni studiosi denominano "knowledge workers" [Butera *et al.* 2008], hanno spesso come destinatario specifico dei soggetti collettivi (enti pubblici, aziende, organizzazioni no profit) e sono realizzate attraverso modalità contrattuali che vanno dalla dipendenza classica alle varie forme di para-subordinazione, fino ad arrivare alla partita Iva. Ciò che accumuna le attività che offrono servizi avanzati alle imprese, pur nella loro diversità, è il mancato inserimento all'interno del sistema istituzionale delle professioni.

Infatti, il sistema italiano delle professioni rappresenta un caso peculiare in Europa per la presenza, all'interno del suo ordinamento, di forti differenziazioni in termini di regolazione pubblica. Vengono individuati tre tipi di lavoratori sulla base del differente grado di istituzionalizzazione: *a)* i professionisti protetti; *b)* i professionisti regolamentati; *c)* i professionisti non regolamentati.

---

<sup>1</sup> L'indagine su cui si basa questo capitolo è stata condotta tramite 44 interviste semi-strutturate (21 ad architetti, 23 a consulenti), condotte in tre aree italiane rappresentative delle "tre Italie": Milano e Lombardia, Napoli e Campania, Ancona e Marche. La selezione degli intervistati è stata attuata cercando di rispettare la distribuzione per genere ed età, contattando gli intervistati soprattutto tramite associazioni professionali. Per i consulenti, è stato fondamentale anche il ricorso al metodo dello *snowball*, considerata la sostanziale invisibilità della popolazione di riferimento.

Il primo gruppo vede la sua peculiarità nel fatto che lo stato non solo certifica le competenze, ma precisa anche i requisiti che il lavoratore deve possedere per svolgere la professione, attraverso la regolazione per legge della procedura di accesso alla professione. Solo per gli appartenenti a questo tipo di professioni è, infatti, obbligatorio ad iscriversi ad albi e ordini, dopo aver sostenuto un esame statale. Il secondo gruppo è costituito dalle professioni *riconosciute*, le quali non prevedono la costituzione di un ordine, ma solo l'istituzione di albi o elenchi ai quali si accede attraverso un esame: è il caso, ad esempio, degli agenti di assicurazione, dei periti assicurativi, degli intermediari immobiliari, degli agenti di commercio. Infine, i professionisti *non regolamentati* fanno parte di un istituto giuridico residuale, che comprende tutte le professioni per cui lo stato non esercita alcuna funzione di regolamentazione e controllo, per quanto riguarda sia l'accesso al mercato che l'esercizio dell'attività [Cassese 1999].

Questa differenziazione nella regolazione pubblica ha rilevanti conseguenze sia sul riconoscimento sociale della professione sia, più in generale, sulle protezioni offerte a questi lavoratori nel contesto di un mercato in forte cambiamento. Il confronto tra le due figure professionali idealtipiche che considereremo in questo capitolo consentirà di evidenziare al massimo grado le conseguenze del loro differente statuto all'interno del sistema delle professioni [Abbott 1988].

Per quanto concerne gli architetti, nel corso dell'ultimo decennio il numero dei professionisti iscritti agli albi provinciali è praticamente raddoppiato (da 70mila nel 1996 a 131mila nel 2007, secondo il Consiglio Nazionale degli Architetti), portando l'Italia a una percentuale di architetti per numero di abitanti (un architetto ogni 500 abitanti) che non conosce pari in Europa (dove il rapporto è uno ogni 1.550 abitanti). Le cause di tale crescita sono attribuibili in buona parte a tre fattori: l'aumento della componente femminile nelle categorie professionali; la crescita del settore delle costruzioni, almeno fino alla crisi economico-finanziaria del 2008; la crescita delle iscrizioni agli studi in architettura e in urbanistica come conseguenza di un maggiore orientamento giovanile verso occupazioni creative ed espressive [Iard 2004]. Va anche sottolineato che la maggioranza degli architetti italiani è libero professionista, mentre in altri Paesi la professione è esercitata con maggiore frequenza all'interno di organizzazioni e studi di ampie dimensioni, anche in forma di lavoro dipendente.

Per quanto riguarda la popolazione dei consulenti, è difficile quantificare nel dettaglio se vi sia stata o meno una crescita della popolazione e quale peso vi abbiano le donne, a causa dell'assenza di indagini specifiche e di un registro dei professionisti attivi nella professione; è plausibile che essa segua l'andamento di crescita esponenziale tipico delle popolazioni di *knowledge workers* a livello globale e della loro progressiva femminilizzazione [Maione 2001]. Purtroppo, dai dati disponibili [Apco 2006; Assoconsult 2011] non è possibile stimare il peso relativo della componente indipendente rispetto al totale della popolazione dei consulenti di *management*, ma l'impressione è che essi costituiscano la componente maggioritaria considerato l'elevato numero di società di *management* composte da uno o due dipendenti (85% del totale). I principali elementi che distinguono le due figure professionali sono riassunti nella tabella 6.1.

Tab. 6.1 Architetti e consulenti a confronto.

Architetti	Consulenti
------------	------------

Popolazione	131.000 iscritti all'Albo (2007), almeno 53.000 imprese (2001): media addetti 2,5.	33.844 addetti (2010), distribuiti su circa 16.404 imprese (2010): media addetti 2.
Caratteristiche del mercato	Più del 90% è ditta individuale; 6% circa studi associati.	Forte polarizzazione tra pochissime (35) grandi imprese che coprono il 40% del fatturato del settore e una miriade di piccole e micro imprese (circa l'85% del totale delle imprese nel 2010).
Caratteristiche socio-demografiche	Professione ancora prevalentemente maschile, ma con presenza femminile crescente. Presenza omogenea in tutta la penisola, con concentrazione più spiccata nel nord. Titolo di studio universitario previsto dall'Albo.	Professione prevalentemente maschile, residente nelle aree metropolitane del Nord Italia, con un titolo di studio di livello universitario o superiore e attivo nelle aree di impresa diffusa del nord-est (2006).
Quota di indipendenti	Almeno il 60% è indipendente: altri sono dipendenti o collaboratori continuativi di imprese private o della pubblica amministrazione.	In maggioranza lavoratori indipendenti, con un peso non trascurabile di lavoratori alle dipendenze (soprattutto tra i giovani).

Nel corso di questo capitolo offriremo una descrizione del mondo sociale degli architetti e dei consulenti di *management*, evidenziandone le differenze ma definendo in maniera analitica le strategie convergenti che due gruppi professionali molto diversi tra di loro stanno mettendo in pratica per superare gli aspetti più problematici della loro crescente solitudine sul mercato. Mostreremo, inoltre, come il modello di analisi tradizionale delle professioni, basato sull'archetipo della libera professione e sull'analisi congiunta delle sole dimensioni di autonomia e competenza, sia ormai inadeguato a comprendere le trasformazioni che sta vivendo la componente professionale del lavoro indipendente in Italia. Infatti, le trasformazioni che stanno cambiando il volto del lavoro professionale in Italia possono essere comprese, a nostro parere, solo adottando la dimensione organizzativa come chiave interpretativa e recuperando, anche per il lavoro professionale, il tema dell'imprenditorialità.

## 2. Professionalità

Come abbiamo già accennato, l'ordinamento giuridico italiano ha sviluppato, nel corso della sua storia, istituzioni normative specifiche che consentono di proteggere i contenuti di professionalità presenti nelle professioni [Salomone 2011]. Tali strumenti intendevano non solo garantire al professionista la possibilità di esercitare la propria attività lavorativa proteggendone il contenuto intellettuale, ma anche di garantire il cliente rispetto a possibili abusi, soprattutto per le professioni considerate di rilevanza sociale. Proprio per questo motivo, negli anni si sono sviluppati gli ordini e gli albi dei professionisti [Malatesta 2006], il cui scopo era garantire entrambe queste esigenze attraverso un controllo dei pari.

Questo meccanismo, tuttavia, si è progressivamente inceppato non solo per il ruolo che ha ricoperto nella costituzione di posizioni monopolistiche, ma anche perché, a partire dagli anni Novanta e Due mila, si è assistito alla crescita generalizzata sia dei professionisti riconosciuti, sia di nuove professionalità non ancora regolate per legge, fuori dalle protezioni assicurate dal sistema delle professioni italiano [Consorzio Aaster 2011]. Si è così prodotto un corto circuito: da un lato, le professioni riconosciute si sono arroccate a protezione del sistema tradizionale per proteggere i propri privilegi, determinando un sostanziale blocco della produzione normativa sull'argomento; dall'altro, le progressive trasformazioni del mercato del lavoro ne hanno intaccato le capacità effettive di protezione, senza peraltro ampliare la (scarsa) salvaguardia offerta dalla regolazione

pubblica a tutte le figure professionali che non partecipano al sistema degli albi. La situazione attuale è così caratterizzata dalla coesistenza di professionalità che procedono a velocità diverse: da un lato i professionisti tradizionali, come gli architetti, che si trovano a far fronte ad una progressiva erosione delle proprie posizioni dovuta ad una crescita esplosiva ed eccentrica del loro numero, dall'altra i nuovi professionisti in crescita, che non hanno ancora ottenuto un riconoscimento pubblico effettivo.

Per capire la portata di queste trasformazioni, nei prossimi paragrafi analizzeremo convergenze e differenze correlate alla dimensione della professionalità sulla base di tre fattori chiave: il percorso di apprendimento delle competenze e di acquisizione dei titoli; la rilevanza dell'istituzionalizzazione dei gruppi professionali per comprenderne la condizione lavorativa; l'esistenza di conflitti intra ed inter-professionali.

## 2.1. *Diventare professionisti*

Il lungo percorso di consolidamento storico che ha vissuto la professione di architetto ha definito in modo molto accurato i requisiti inerenti la professionalità di cui questa figura è portatrice, primi fra tutti la presenza di corsi di formazione strutturati e l'obbligatorietà di un esame di stato. Per i consulenti, invece, non esiste un percorso standard di accesso alla professione, né la definizione di una base comune di competenze necessarie per svolgere la miriade di attività professionali che vengono chiamate consulenza di *management*, determinando una sostanziale indeterminatezza dell'attività consulenziale, sia in termini di contenuti che di confini rispetto alle professionalità contigue.

Questa vaghezza va associata alle profonde trasformazioni avvenute in Italia in seguito al processo di deindustrializzazione verificatosi a partire dagli anni Ottanta, quando si è assistito ad un massiccio trasferimento di lavoratori industriali nel settore dei servizi alle imprese. È indicativo che più di un terzo dei consulenti intervistati nella nostra ricerca abbia iniziato la sua attività di consulenza a più di 40 anni (anche se oggi l'età tende ad abbassarsi): oltre metà dei consulenti di *management* intervistati si presenta sul mercato da libero professionista con un profilo da ex-manager a seguito dell'uscita dall'azienda [Apco 2006]. Dunque, il consulente di *management* indipendente è spesso un lavoratore che si è trovato a doversi ricollocare all'interno del mercato del lavoro, decidendo di “reinventarsi” come consulente dopo una lunga esperienza come dipendente.

Questa tendenza all'indipendenza come nuova opportunità nella seconda fase della propria carriera lavorativa è sostanzialmente opposta a quella che invece ritroviamo per gli architetti, i quali vedono la libera professione come il modello attraverso cui esercitare la propria attività lavorativa, fin dal primo ingresso nel mondo del lavoro. La libera professione, almeno in Italia, sembra essere connaturata all'idealtipo di questa figura professionale: fattore che rende culturalmente dominante il modello dell'architetto *freelance* (circa il 50% degli architetti che esercitano in Italia) [Cresme 2009].

## 2.2. *Quanto conta l'istituzionalizzazione?*

Nella loro indeterminatezza, i consulenti rappresentano un gruppo professionale particolarmente rappresentativo del più ampio universo dei professionisti non riconosciuti. Infatti, al momento non

esiste un soggetto associativo o istituzionale che possa rappresentare un punto di riferimento per la creazione di una comunità professionale forte, né sembra esservi, da parte pubblica, l'intenzione di costituire un albo dei consulenti, anche a causa dei confini poco netti di questa professione e delle direttive dell'Unione Europea che spingono sempre di più verso l'erosione dei monopoli professionali [Cnel 2005]. In ogni caso la richiesta di un'istituzionalizzazione "forte" della figura professionale del consulente non sembra appartenere alle rivendicazioni sostenute nel corso delle interviste, dove semmai i consulenti propendono per una deregolamentazione di tutte le professioni che "elimini i privilegi" (cfr. anche l'ottavo capitolo).

D'altronde, l'albo e l'ordine professionale degli architetti non sembra essere considerati dagli intervistati come un elemento di protezione e istituzionalizzazione particolarmente efficace. La problematica maggiore che gli architetti incontrano nel processo di riconoscimento istituzionale delle loro competenze è relativa al fatto che la legge italiana riconosce prerogative equivalenti a quelle degli architetti anche agli ingegneri civili o edili regolarmente iscritti al rispettivo ordine [Soresina 2003].

In sintesi, la mancanza di riconoscimento professionale contribuisce a rendere il mercato in cui operano gli architetti in Italia estremamente difficile. Questa problematica porta la maggior parte degli intervistati a non attribuire particolare valore all'esistenza di un ordine, concepito come un'istituzione a cui obbligatoriamente aderire ma che in sé rivela scarsa utilità dal punto di vista del riconoscimento e del credenzialismo [Collins 1990]; al contrario, è piuttosto concepito come un'istituzione che, pur con le dovute differenze territoriali, può fornire occasioni di formazione continua e di aggiornamento normativo, aprendo nuove possibilità professionali. Solo una parte minoritaria degli intervistati sembra essere consapevole del ruolo che l'ordine riveste nella creazione di nuovi spazi di mercato determinati dalla produzione e aggiornamento della normativa tecnica (per esempio, l'obbligo di certificazioni o di adeguamenti a standard normativi).

### 2.3. *Conflitti intra e inter-professionali*

Dal punto di vita dell'istituzionalizzazione, il confronto tra architetti e consulenti appare particolarmente interessante: da una parte abbiamo una professione riconosciuta a livello statale, con un monopolio oggettivo su uno specifico campo del sapere e un soggetto istituzionale forte in grado di agire come gruppo di pressione, mentre dall'altra abbiamo un insieme indeterminato di professionisti, che operano su contenuti anche molto differenti tra di loro senza un soggetto associativo unitario, a cui poter fare riferimento per portare avanti le proprie istanze nei confronti dello stato. Sembrerebbe dunque che i giochi siano fatti, ma il campo empirico ci restituisce un quadro molto più complesso.

L'istituzionalizzazione di una professione è il risultato di una giurisdizione [Abbott 1988] acquisita nel tentativo di regolare due processi congiunti: *a)* i conflitti emergenti tra professionisti che agiscono su campi del sapere molto simili, come per esempio architetti e geometri (definito anche come *conflitto inter-professionale*); *b)* i conflitti all'interno di una stessa professione, come per esempio tra consulenti "professionisti" e consulenti "improvvisati" (*conflitto intra-professionale*).

Il gruppo sociale che fa riferimento ad una determinata attività professionale opera sul mercato al fine di conseguire il monopolio su uno specifico ambito del sapere, chiudendone l'accesso ai non

membri e rivendicando una posizione di privilegio nei confronti delle occupazioni che sono più deboli in termini di riconoscimento sociale e di pressione nei confronti dei sistemi di governo del mercato del lavoro [Abbott 1988]. Questo avviene al fine di realizzare un disegno di mobilità ascendente per l'intero gruppo di professionisti, riassumibile nel concetto di "progetto professionale" [Sarfatti Larson 1977]. Tutto ciò si consegna attraverso un meccanismo a due direzioni: da un lato, verso l'esterno riuscendo ad ottenere un sistema di leggi favorevole al gruppo professionale, che limita la concorrenza da parte di altre figure simili presenti nel sistema delle professioni e, dall'altro, verso l'interno attraverso i divieti alla concorrenza tra professionisti, per esempio con l'istituzione di un sistema di tariffazioni minime [Speranza 1999].

Nonostante la protezione offerta dall'albo, la professionalità degli architetti, come evidenziato in precedenza, è molto fragile e soggetta ad un intenso conflitto inter-professionale, a causa di un riconoscimento relativamente debole sia sotto il profilo istituzionale che sociale, che li pone in concorrenza con numerose figure che operano nel mercato dell'edilizia (come l'ingegnere o il geometra) e che riduce il ruolo dell'architetto all'interno del processo di costruzione, limitandolo alle scelte estetiche ed esautorandolo da quel ruolo di gestione complessiva del progetto che invece potrebbe competergli. Infatti, l'architetto si sente diverso dalle altre figure presenti nel settore dell'edilizia perché è l'unico professionista ad essere portatore di un'istanza artistica, spesso messa in secondo piano da geometri e ingegneri. Questa rivendicazione, tuttavia, non sembra trovare una valvola di sfogo nelle politiche sostenute dall'ordine, che non riesce ad imporre a livello nazionale una legge che possa proteggere la professionalità specifica della figura dell'architetto.

Al contrario, i consulenti vivono la loro indeterminata collocazione nel campo del sapere come una risorsa; la possibilità di definire per legge le loro competenze sembra una rigidità che potrebbe mettere in crisi le capacità trasformistiche e innovative che sono al cuore stesso della loro modalità di lavoro. Per i consulenti, infatti, il problema di convivenza con le figure professionali contigue è un problema di secondo piano, mentre il vero punto riguarda i conflitti intra-professionali che necessariamente si instaurano all'interno di un gruppo professionale scarsamente definito, in cui l'accesso è libero e non regolamentato. Infatti, se da un lato l'indeterminatezza rappresenta una risorsa che è possibile spendere in un mercato in costante divenire e che richiede una forte propensione al cambiamento, dall'altra non consente di realizzare un discriminare efficace tra chi opera sul mercato con una certa professionalità e chi lo fa in maniera improvvisata. Da questo problema non sono del tutto esenti nemmeno gli architetti, anche perché l'esame di stato non sembra in grado di agire come filtro adeguato della solidità delle competenze dei propri membri.

Quest'ultimo aspetto, ovvero la presenza sul mercato di figure che non rispettano standard di professionalità adeguati, è piuttosto ricorrente nelle interviste analizzate: secondo molti architetti, questo fenomeno sarebbe stato esacerbato da un progressivo gioco al ribasso innescato da una maggiore competitività del mercato, ma anche dalla legge Bersani sulla liberalizzazione delle tariffe. Per i consulenti, invece, è frutto dell'anarchia del mercato e della mancanza di strumenti legislativi innovativi che sappiano superare il modello dell'albo professionale, ritenuto obsoleto.

È proprio in questo senso che si evidenzia la particolare declinazione che il conflitto assume per questi ultimi: lungi dal sentirsi minacciati nella loro posizione di professionisti protetti come avviene per gli architetti, i consulenti vorrebbero l'abbandono del modello del sistema delle professioni quale si è configurato fino a questo momento. Questo atteggiamento, tuttavia, può portare ad innescare possibili conseguenze negative sul già precario percorso di

professionalizzazione che i consulenti stanno cercando di intraprendere. Lo stabilire dei confini tra *noi come professionisti* e gli *altri* non è solo funzionale alla creazione di meccanismi di chiusura sociale, ma rappresenta anche un primo passo per fondare un'identità professionale comune, che ancora oggi rappresenta un obiettivo da raggiungere per i consulenti. La frammentazione in una miriade di piccole e piccolissime realtà organizzative, sganciate da qualsiasi legame tra di loro o da un richiamo comune ad un'unica istituzione, rappresenta un'ulteriore complicazione nel già difficile percorso di sintesi tra le diverse anime di questa professione.

In definitiva, ciò che emerge dal campo è che, nonostante sia presente una situazione molto differente in termini di regolazione pubblica e riconoscimento formale delle due professioni, in entrambi i casi la competenza da sola non basta a governare il mercato e a costruire una carriera di successo. Sebbene nella letteratura sulle professioni trovi ampio spazio la nozione di *credenzialismo* [Collins 1990], vista soprattutto dal punto di vista delle acquisizioni formali di titolo e credenziali (come la laurea o l'accesso all'albo), il campo empirico restituisce un quadro molto diverso: gli strumenti formali di riconoscimento delle competenze devono coniugarsi a strategie di credenzialismo complementari che consentano al professionista di farsi riconoscere in un mercato sempre più concorrenziale.

Sebbene il problema sia simile, le due categorie reagiscono in maniera opposta. Gli architetti chiedono una regolazione pubblica che sappia tutelarli maggiormente, mentre i consulenti vorrebbero una liberalizzazione per tutte le professioni e più credenziali da poter spendere in un mercato finalmente libero per tutti. Infatti, più che ricercare la soluzione corporativa, i consulenti preferiscono collaborare tra professionisti per creare meccanismi di notorietà slegati da un riconoscimento statale e ancorati ad un'organizzazione, costruita necessariamente dal basso [Brock 2006; Greenwood e Epson 2003]. In questo senso va interpretata la tendenza, trasversale alle due figure, che porta alla creazione di *brand*, ai tentativi di mettersi in società, e la più generale propensione ad abbandonare il modello del libero professionista a favore della micro-impresa cellulare [Bonazzi 2002]. In questo senso, questi trend possono essere riassunti in una tendenza all'auto-organizzazione dei professionisti, che sembrano impegnati a promuovere strategie di mercato sganciate dal riconoscimento statale dell'attività lavorativa e più legate a forme di auto-credenzialismo basato su meccanismi bottom-up.

Dunque, la permanenza nel mercato sembra essere soprattutto funzione dell'acquisizione di una serie di competenze *soft*, che si basano sulla costruzione di una relazione di fiducia con il cliente, sulle capacità del professionista di porsi in sintonia con le sue esigenze e sulla costruzione di un network di contatti personali e professionali durevole nel tempo, che a volte si istituzionalizza tramite *partnership* tra professionisti (come vedremo oltre) [Brock 2006; Greenwood e Epson 2003].

#### 2.4. *Protezione sociale*

L'assenza o presenza di regolazione influisce almeno su tre fattori: formazione e titoli, riconoscimento e regolazione, protezione dai rischi. Se per quanto riguarda il riconoscimento sociale, abbiamo visto come il grado di istituzionalizzazione non sia in grado di porsi come un vero e proprio discriminio tra le due professioni, la presenza di regolazione produce diseguaglianze tra le

due categorie di professionisti dal punto di vista dei diritti, determinando di fatto il modo in cui si accede al sistema delle protezioni sociali.

In generale, la principale linea di demarcazione si situa tra chi può accedere ad un ordine o ad un albo e chi è in carico alla Gestione separata (cfr. tab. 6.2): questa differenziazione, tuttavia, non è sovrapponibile ai due gruppi professionali, in quanto se per gli architetti la situazione è omogenea considerato l'obbligo dell'iscrizione alla cassa mutua professionale (Inarcassa), per i consulenti si riscontrano situazioni fortemente diseguali a seconda del titolo di studio in possesso del singolo lavoratore, che dà diritto all'accesso a differenti regimi di welfare (Inarcassa per gli ingegneri, Enpap per gli psicologi, Cnpadc per i commercialisti).

*Tab. 6.2. Confronto tra i regimi di welfare di professionisti iscritti alla Gestione separata e professionisti in Inarcassa.*

	Gestione separata	Inarcassa
Assicurazione sanitaria	Indennità di malattia INPS, che copre solo i ricoveri ospedalieri (anche in day hospital).	Polizza sanitaria gratuita, che copre i ricoveri ospedalieri e gli infortuni, con la possibilità di accedere ad una polizza sanitaria integrativa a tariffe agevolate.
Assegno di maternità	Viene calcolata all'80% del reddito (comprendendo tuttavia anche i mesi precedenti al parto in cui non si lavora).	Viene calcolata sulla base dell'80% del reddito percepito nel secondo anno precedente alla nascita del bambino.
Contributi previdenziali	Importo pari al 26,72%.	Contributo soggettivo sul reddito imponibile Irpef del 10%, a cui si aggiunge il 2% del volume di affari prodotto.
Formazione	Nessun provvedimento specifico a sostegno della formazione continua.	La formazione continua è assicurata dalle iniziative formative offerte dall'albo, che sono a disposizione gratuitamente o a tariffe agevolate per gli iscritti.

Fonte: [www.actainrete.org](http://www.actainrete.org), [www.inarcassa.it](http://www.inarcassa.it).

In generale, l'atteggiamento degli intervistati nei confronti delle forme esistenti di tutela sociale è “non pensarci”, accumulare risorse per eventuali momenti in cui non potranno più essere autosufficienti e, solo in misura limitata, affidarsi agli strumenti privati di protezione, che vengono comunque visti come vessatori, inutili, poco convenienti rispetto al risparmio e all'investimento privato (soprattutto immobiliare). Inoltre, nel sostenere l'attività imprenditoriale, la famiglia ha un ruolo indiretto e duplice: da un lato, l'avere un coniuge in posizione dipendente, come spesso accade, consente di avere una certa tranquillità dal punto di vista della continuità del reddito; dall'altra, la famiglia, in questo caso allargata alla famiglia d'origine, si trasforma in uno strumento di welfare che consente, soprattutto alle donne, di svolgere la professione anche quando i bisogni di conciliazione si fanno stringenti.

### 3. Autonomia

L'incremento delle posizioni indipendenti nel settore del terziario professionale è dovuto al consolidamento di due processi distinti ma complementari: da un lato, si è creata una forte tendenza

all'esternalizzazione delle attività di servizio alle imprese [Maione 2001]; dall'altra, vi è stata una progressiva crescita di importanza del lavoro professionale – *anche tradizionale* – in quanto si sono create aspettative di mobilità sociale nella generazione che ha seguito il boom economico, che hanno spinto ad acquisire una sempre maggiore preparazione e formazione in previsione di un ingresso sul mercato del lavoro in una posizione di privilegio [Clarke 1999]. .

Come abbiamo già richiamato in precedenza, la crescita della componente maggiormente istruita nel lavoro indipendente nasconde due fenomeni che sono messi in evidenza dalle nostre due figure professionali: per alcuni il lavoro professionale si costituisce come un'alternativa occupazionale per l'inserimento di chi viene espulso dal lavoro dipendente, mentre per altri viene considerato un fine in sé, che dà la possibilità di avviare un'impresa a carattere individuale, la cui cifra è la possibilità per il lavoratore di esprimere interamente le sue potenzialità . Infatti, l'indipendenza appare strumentale alla concretizzazione della propria vocazione creativa, in opposizione alla percezione di una condizione di subordinazione intellettuale che viene invece generalmente sperimentata all'interno di realtà di medie-grandi dimensioni.

In effetti, al di là di questa rappresentazione stereotipata che in molti hanno del lavoro all'interno delle grosse strutture organizzative, i livelli di autonomia professionale sperimentati dagli architetti e consulenti, pur essendo assai differenziati, sono in parte determinati dalla struttura organizzativa [Brock 2006; Greenwood e Epson 2003]. Essa può costituire un forte vincolo nella gestione e organizzazione del proprio lavoro, come accade ai giovani liberi professionisti, che entrano nel mercato del lavoro attraverso il meccanismo del praticantato (obbligatorio per l'iscrizione all'albo degli architetti) ma che di fatto sono costretti a prolungare una condizione professionale di mono-committenza per un lungo lasso di tempo a causa dell'assenza di opportunità di mercato. Tali professionisti sono, di fatto, poco "liberi", molto "dipendenti" [Perulli 2003] dal lavoro che gli viene assegnato da organizzazioni più grandi e non hanno spazi per sviluppare committenze autonome. In questi casi, non è raro che la mancanza di autonomia professionale coincida con una totale mancanza di auto-determinazione di tempistiche, orari, periodi di vacanza o riposo e che la condizione di dipendenza sia non solo di natura economica, ma anche strutturale, a seconda di quanto le relazioni nell'organizzazione in cui sono inseriti sono gerarchiche. In queste figure, la questione della professionalità e dell'autonomia si intrecciano: molti architetti giovani che collaborano con grandi studi non denunciano solo un'autonomia limitata, ma anche una carente possibilità di professionalizzazione, in quanto osservatori e attori di una sola parte di un processo produttivo-creativo diretto e gestito da altri.

A tal proposito, dalle rappresentazioni degli intervistati, ad emergere non è tanto la differenziazione tra professionisti protetti e non regolamentati, quanto la sostanziale rottura che esiste tra chi ha scelto la dimensione autonoma in maniera consapevole e come scelta di vita e chi, per vicissitudini o a causa di un mercato competitivo e turbolento, si trova in una condizione di subordinazione di fatto. In quest'ultimo caso, la gestione del rischio e dell'incertezza è ancora più problematica, in quanto viene subita e non agita e determina una situazione di sostanziale dipendenza in molteplici ambiti di vita. Queste ricadute sono evidenti nella dimensione privata, in quanto spesso questa situazione di mono-committenza non consente di avere un reddito sufficiente per mantenersi, ma anche nella vita professionale, perché si è esclusi da una serie di compiti che potrebbero essere utili a maturare professionalmente e a raggiungere una propria autonomia.

In molti soggetti è presente la consapevolezza che questa situazione sia strettamente legata al *network* di relazioni nel quale il professionista è inserito e che deve essere consolidato prima di riuscire ad uscire dalla trappola della “dipendenza” nel contesto della libera professione. Per entrambe le figure che stiamo considerando, i momenti cruciali sono l’ingresso nel mercato (che per gli architetti coincide con la fase di vita che segue immediatamente il compimento degli studi) e i primi anni di attività professionale: costituiranno le fondamenta di un’attività di successo in futuro. Soprattutto per gli architetti, tale momento può essere facilitato dal supporto familiare, se è vero che circa il 40% dei professionisti che esercitano questa professione in Italia è figlio di un architetto<sup>2</sup>. Per i consulenti, al contrario, è fondamentale l’esperienza professionale pregressa, che può dare in dote al lavoratore un ventaglio di contatti su cui iniziare ad instaurare la sua nuova attività.

#### 4. *Imprenditorialità*

Il tema delle strategie imprenditoriali messe in atto da consulenti e professionisti per affermarsi sul mercato evidenzia alcuni aspetti paradigmatici dell’esperienza più generale dei professionisti di ceto medio in Italia. Infatti, la trasformazione del settore con l’aumento della complessità del mercato, l’inasprimento della concorrenza, il desiderio di raggiungere una condizione di lavoro indipendente per realizzare la propria vocazione espressivo-creativa, hanno portato a profonde trasformazioni nelle forme organizzative che caratterizzano l’esercizio delle libere professioni in Italia. Anche in letteratura, al tema ormai classico degli impatti della burocratizzazione sull’esercizio delle professioni liberali [Mintzberg 1983] è andata gradualmente sostituendosi l’attenzione verso il fenomeno delle realtà associative fra professionisti [Pinnington e Morris 2002; Brock 2006; Consorzio Aaster 2011; Bologna e Banfi 2011].

Sebbene, come abbiamo visto, la condizione di libera professione sia considerata dagli architetti la condizione naturale in cui svolgere la propria attività lavorativa, il panorama sta lentamente cambiando e la sua frammentarietà nasconde una realtà sempre più complessa, per cui sotto le stesse definizioni di impresa individuale e studio associato si celano situazioni profondamente differenti.

In sostanza è possibile delineare tre differenti tipi di “professionista indipendente”: a) liberi professionisti in senso tradizionale, affermati o messi in crisi dall’instabilità dei mercati locali e dalla forte competizione inter/intra-professionale; b) professionisti indipendenti e pluri-committenti, ma in larga parte dipendenti dalle commesse provenienti da studi o società di medie dimensioni; c) (spesso giovani) professionisti solo nominalmente “liberi” (seppur in possesso di partita Iva) poiché mono-committenti ed economicamente dipendenti [Perulli 2003]. Fra i consulenti il peso di quest’ultima categoria è più limitato poiché in genere i giovani sono assunti con contratti di varia natura e con gradi diversi di protezione a seconda della dimensione dell’organizzazione (dai contratti a progetto al tempo indeterminato).

---

<sup>2</sup> Secondo i dati Almalaurea citati nel rapporto “L’Italia è un paese bloccato. Muoviamoci!” di ItaliaFutura, in Italia il 43,9% dei laureati in Architettura ha un padre che ha conseguito il medesimo tipo di laurea, così come il 42% dei laureati in giurisprudenza, il 40,8% dei laureati nel settore chimico-farmaceutico, il 39,2% degli ingegneri e il 38,6% dei medici [Tinagli 2009].

A queste figure si aggiungono altri due tipi di lavoro professionale svolto in forma associata: d) studi associati con collaboratori, aperti non solo a commesse nazionali ma sempre più orientati all'internazionalizzazione (soprattutto nella categoria professionale degli architetti); e) studi associati o società di consulenza fra professionisti (non di rado appartenenti a diversi gruppi professionali) che hanno come obiettivo principale l'abbattimento dei costi vivi dell'attività (per esempio, le spese dello studio o di un aiuto amministrativo) e il reciproco sostegno. L'analisi dei consulenti mostra la stessa progressiva differenziazione tra figure della libera professione. Differentemente dagli architetti, tuttavia, essi si trovano ad agire in un mercato fortemente duale, segnato da un numero limitato di grandi imprese spesso straniere (che operano in Italia con filiali locali<sup>3</sup>) e una miriade di piccole e micro imprese individuali. Questa configurazione rispecchia una clientela anch'essa duale: il lavoro indipendente individuale e le piccole e medie imprese di consulenza hanno carattere locale e hanno come destinatari privilegiati le piccole e medie imprese italiane, soprattutto del manifatturiero, mentre le *corporation* servono le grandi imprese e agiscono su scala internazionale [Faliva e Pennarola 1992].

In conclusione, da un lato gli architetti, lavoratori indipendenti in senso tradizionale, sono spinti ad abbandonare il classico modello di libera professione per consolidare forme organizzative entro le quali erogare le proprie prestazioni professionali, più adatte a resistere alla concorrenza di un mercato saturo e affollato; dall'altro lato, crescono le piccole e medie imprese di consulenza a livello locale, che si affiancano e si compenetrano con il lavoro indipendente in senso stretto per venire incontro alla domanda di servizi professionali generata dalle PMI italiane. Questo fatto evidenzia come la frammentazione e la molecolarizzazione delle attività professionale, che è forse il tratto comune più evidente tra le due professioni, dipende solo in parte dall'organizzazione del sistema delle professioni, ma più spesso è strettamente correlata ad una struttura economica e produttiva che rende le dimensioni piccole e micro ideali per catturare i bisogni della maggior parte delle imprese economiche italiane, anch'esse caratterizzate da ridotte dimensioni.

Per analizzare le possibili convergenze e differenze tra le diverse figure professionali analizzate, si farà prima riferimento al percorso di avviamento di attività indipendente e, in seguito, verrà proposto un approfondimento sulla valenza della struttura organizzativa come forma di *brand* per affermarsi sul mercato.

#### 4.1. *Avviare l'attività e posizionarsi nel mercato: risorse e strategie*

Il problema delle risorse organizzative attivate emerge nelle prime fasi della transizione verso una condizione indipendente. In generale, le problematiche connesse alle risorse per avviare l'attività emergono chiaramente nell'esperienza di chi opera autonomamente o in partnership, mentre sono quasi del tutto assenti nella pratica di professionisti inseriti in organizzazioni più complesse, come gli architetti impiegati in studi di grandi dimensioni o i collaboratori di grandi società di consulenza che prestano la loro opera come partita Iva. È nell'eventuale fase di passaggio dalla condizione di mono-committenza (per esempio, quella del collaboratore di uno studio di

---

<sup>3</sup> In Italia, solo 35 imprese di consulenza in Italia hanno più di 50 addetti (0,2% del totale): esse sviluppano il 40% del fatturato e impiegano quasi il 23% degli addetti. Le microsocietà (fino a due addetti) rappresentano l'84,8% del totale delle imprese [Assoconsult 2011].

media-grande dimensione o consulente di una pubblica amministrazione) a quello di libero professionista, infatti, che il tema inizia ad affiorare.

In generale, le risorse materiali utilizzate dai professionisti per mettersi in proprio sono piuttosto modeste a causa di una contenuta immobilizzazione di capitali per dare avvio all'attività, almeno nella sua fase embrionale: i professionisti per lavorare hanno bisogno di un computer, una connessione adsl, un telefono cellulare, l'agenda, l'auto. Per questa ragione essi non hanno bisogno di particolari supporti finanziari da parte della famiglia d'origine, né si devono indebitare con banche o altre istituzioni finanziarie.

In quest'ottica, l'ufficio è semplicemente un costo di rappresentanza e molti tra i professionisti intervistati hanno preferito dedicare un locale della propria casa alla gestione dell'attività lavorativa, aprendo a fenomeni quali la *domestication* [Bologna e Fumagalli 1997]. Tuttavia, con il concretizzarsi della necessità di uno spazio di lavoro autonomo, spesso legata ad un ampliamento del parco clienti, la ricerca di un partenariato diviene piuttosto diffusa per una ripartizione sostenibile dei costi; inoltre l'organizzazione diventa uno strumento utile per attirare commissioni più numerose e gestire carichi di lavoro più sostenuti.

Infatti, il nodo fondamentale per la sopravvivenza sul mercato è la costruzione di un meccanismo di notorietà che si costituisce come il principale meccanismo di credenzialismo da spendere sul mercato. Questo permette di avviare il circolo virtuoso del passaparola, che rappresenta una garanzia di sopravvivenza in un mercato affollato ed è la prima risorsa su cui basare la competitività, a cui poi segue la costruzione e il mantenimento di un network di contatti e conoscenze, che permette di allargare la propria cerchia di potenziali clienti.

Sebbene diversi studi confermino il legame tra l'attività professionale dei genitori e dei figli, le appartenenze familiari delle persone intervistate non sembrano costituire un vero fattore di vantaggio in senso assoluto, visto che l'estrazione sociale dei soggetti intervistati solo in parte vede la presenza di professionisti nella famiglia d'origine. Tuttavia, soprattutto per gli architetti la provenienza familiare sembra giocare ancora un ruolo di differenziazione interna al gruppo professionale. Subentrare all'interno di uno studio già ben posizionato nel mercato locale offre la possibilità di inserirsi in network già strutturati, così come poter contare sul capitale sociale garantito da una rete familiare ben inserita nel contesto locale può rappresentare un vantaggio competitivo non trascurabile.

#### 4.2. *L'organizzazione come brand e sistema di credenzialismo*

Per la maggior parte dei professionisti che non dispongono di reti di relazione già strutturate, l'aspetto che maggiormente emerge nel processo di affermazione sul mercato è la fatica di costruirsi una reputazione e dei network. Su questo versante l'esperienza degli architetti non si differenzia particolarmente da quella dei consulenti, nonostante una maggiore formalizzazione degli *skill* che questi professionisti possiedono. Sia nel caso dei consulenti che in quello degli architetti, assieme ad un solido bagaglio di conoscenza costantemente aggiornata e una reputazione professionale riconosciuta, è la capacità di costruire e mantenere nel tempo un network di relazioni solido, con potenziali clienti e con altri colleghi, la competenza principale che consente al lavoratore di posizionarsi in modo stabile sul mercato.

Una delle strategie più efficaci in questo senso è legata alla costruzione di una reputazione “più” istituzionalizzata, grazie all’ancoraggio che viene offerto da associazioni (raramente) o da *brand* societari (più spesso). L’avvio di una *partnership* fra professionisti diviene quindi una sorta di garanzia, un marchio capace di rassicurare e attrarre la committenza, a prezzi tutto sommato contenuti: quando decidono di avviare una vera e propria società, questa spesso è “liquida” e la sua unica concretizzazione spaziale è all’interno del web, dove esiste virtualmente nel sito Internet e nelle mail che i soci si scambiano.

Pertanto, al contrario del lavoro salariato, una grande percentuale del tempo di lavoro viene dedicata alla gestione e al mantenimento delle proprie relazioni personali, ma anche a tutte quelle operazioni che vengono svolte pre e post-contratto. Queste operazioni si sommano alla gestione più complessiva di tutte le fasi che compongono l’attività, dal reperire committenti e clienti, condurre le diverse fasi progettuali dei lavori, gestire la propria situazione contabile, al non trascurabile impegno della riscossione dei crediti: tutte operazioni che esulano dal lavoro “fatturabile” in senso stretto al cliente [Bologna e Fumagalli 1997].

La difficoltà di coordinamento delle attività e la necessità di ridurre la quota che ciascuno deve svolgere di questo lavoro “improduttivo” sono ulteriori motivi che conducono i professionisti a lavorare in *partnership*: non di rado i soci dividono i compiti tra loro sulla base delle specifiche attitudini personali, soprattutto per quanto riguarda le fasi più tecniche o manageriali della professione. Nelle esperienze più strutturate, si ricorre all’assunzione di personale amministrativo per un aiuto nel disbrigo delle pratiche burocratiche: molte organizzazioni di professionisti impiegano una o due figure amministrative con contratti standard; nuovamente questo ausilio è economicamente sostenibile, se le spese della collaborazione vengono divise fra più professionisti. Infine, la presenza di più professionisti all’interno di uno studio rappresenta un elemento di indubbio vantaggio nell’attrarre risorse, non solo in termini di *brand* e *marketing*, ma anche poiché risulta più semplice risolvere situazioni complesse in tempi accettabili per i clienti.

In sintesi, emerge quindi un quadro piuttosto ambiguo delle relazioni fra autonomia e imprenditorialità. Se l’autonomia è fine o mezzo per realizzare la propria vocazione professionale, l’organizzazione in network di varia intensità è prerequisito essenziale per sopravvivere e affermarsi in un mercato sempre più competitivo. Per essere competitivi come liberi professionisti, non basta essere portatori (o portatrici) di un bagaglio di conoscenze adeguate, ma è anche necessario acquisire capacità imprenditoriali tali da gestire questo complesso sistema di equilibri.

## 5. Conclusioni: liberi professionisti in cerca di organizzazione

L’obiettivo di questo capitolo è stato quello di mettere a fuoco le principali trasformazioni e tensioni che caratterizzano l’attuale situazione dei professionisti di ceto medio indipendente in Italia: la prospettiva interpretativa iniziale ci ha portato ad analizzare in profondità la condizione di due gruppi (architetti e consulenti) caratterizzati da livelli di regolazione pubblica distinti, nella convinzione che il diverso grado di istituzionalizzazione si ripercuota sensibilmente sul riconoscimento sociale, sulla condizione occupazionale e sulla protezione dai rischi.

I risultati dell’indagine hanno solo in parte confermato quest’ipotesi iniziale. È indiscutibile che esistano forti disparità nel trattamento di gruppi professionali diversamente “visibili” e riconosciuti

dallo stato, non solo nei termini di una diseguale regolazione pubblica, ma anche nella differente capacità di pressione politica di cui sono depositarie le due categorie. La pressione che, a livello locale e nazionale, è esercitata dagli ordini professionali è uno strumento di produzione normativa e tecnica capace, almeno in parte, di condizionare il mercato (ad esempio, l'introduzione dell'obbligatorietà di alcune certificazioni nel settore edilizio) e allo stesso tempo istituzionalizzare l'intervento di questa categoria nel dibattito della regolazione dell'attività professionale (la recente discussione sulla riforma delle professioni, ad esempio). La quasi totale assenza di rappresentanza politica e professionale dei consulenti, ovvero la loro "invisibilità" agli occhi dello stato, invece, non consente a questa categoria di partecipare, neppure indirettamente, all'elaborazione di decisioni che possono influenzare il mercato o la regolazione pubblica della loro attività professionale.

Il livello di *riconoscimento istituzionale* non sembra, tuttavia, necessariamente correlato ad un *riconoscimento sociale* elevato. Se originariamente gli ordini professionali erano stati istituiti per assicurare un controllo (interno ed esterno al gruppo professionale) sull'espletamento di funzioni di pubblica utilità e dalle forti ricadute sociali, va tuttavia ricordato che erano stati concepiti anche come strumento per conquistare riconoscimento sociale da parte dei professionisti [Malatesta 2006]. Il caso degli architetti italiani mostra, tuttavia, che questa seconda ricaduta è limitata, giacché gli architetti lamentano un debole riconoscimento sociale dell'utilità e specificità della loro professione, soprattutto se si confronta la situazione italiana con i contesti nazionali dove la definizione delle competenze è assai più stringente. Allo stesso tempo, i consulenti non rivendicano un loro ipotetico diritto a istituire un ordine posto alla tutela di utenti e professionisti per almeno due ragioni: una motivazione è relativa al contenuto del loro lavoro che, essendo immateriale e costantemente in divenire, è difficile da confinare in un sapere di cui vorrebbero avere il monopolio; una seconda ragione è relativa alla scarsa fiducia che i consulenti depongono nell'istituzione ordinistica come strumento per promuovere riconoscimento sociale e tutela pubblica delle attività professionali.

La condizione dei professionisti in Italia non sembra interpretabile solo sulla base di queste due dimensioni; nel corso della ricerca è emersa, con particolare evidenza, la rilevanza delle *forme organizzative* che caratterizzano la condizione lavorativa dei professionisti e delle strategie messe in campo per rafforzare reti e relazioni. Se il tema della capacità di costruire rapporti fiduciari stabili e remunerativi con i clienti è da sempre stato centrale nell'agire dei gruppi professionali, quello che sembra assumere sempre maggiore rilevanza è il fatto di operare all'interno di network professionali più o meno forti e/o istituzionalizzati.

Questo aspetto sembra infatti ripercuotersi su varie dimensioni dell'esperienza professionale, ma anche sui diversi livelli di protezione dai rischi personali. Per quanto riguarda l'aspetto professionale, l'associazione fra liberi professionisti, anche con competenze diverse, è un efficace strumento di abbattimento dei costi dell'attività e di costruzione e mantenimento di network professionali; inoltre può svolgere un'importante funzione di consolidamento della reputazione attraverso lo strumento del *brand*. Per quanto riguarda gli aspetti sociali, può rappresentare un'importante risorsa da spendere per fronteggiare in maniera efficace i rischi personali dell'attività indipendente, in un contesto di protezioni sociali assai limitato per i professionisti, in particolare per le donne. L'albo professionale – per chi vi può aderire – può costituire una modalità per accedere ad un sistema di welfare privilegiato rispetto al sistema della Gestione separata; tuttavia, bisogna anche ricordare che, oltre allo strumento istituzionale (quando accessibile), i professionisti ricorrono, più

che alle protezioni offerte dal mercato (quali possono essere le assicurazioni o le pensioni integrative), alla disponibilità di cura e supporto finanziario offerte dalle famiglie. A ciò, per chi non opera individualmente sul mercato, può eventualmente sommarsi la protezione aggiuntiva della struttura organizzativa. Le commesse possono essere portate avanti e gestite dai soci, sia nel caso della maternità che nel caso di malattie o infortuni che possono escludere per brevi o più lunghi periodi dal lavoro. L'organizzazione può quindi essere considerata come una particolare forma di protezione sociale “fai-da-te”. Tuttavia, l'essere inseriti in un'organizzazione può anche costituire un vincolo all'autonomia. È il caso dei professionisti mono-committenti ed economicamente dipendenti [Perulli 2003], categoria che al suo interno si differenzia sensibilmente da un punto di vista reddituale, ma che è fondamentalmente accomunata da una limitata possibilità di acquisire clienti in forma autonoma.

In sintesi, in una condizione caratterizzata dall'assenza di richiesta di tutela istituzionale attraverso la costituzione o il rafforzamento degli ordini e da una debolezza strutturale dell'associazionismo organizzato, i liberi professionisti italiani non sembrano esclusivamente orientati alla ricerca di soluzioni individuali (private o familiari) ai rischi posti alla libera professione da un mercato fortemente competitivo. Essi sono attivi anche nella costruzione di forme organizzative flessibili, che concedano il giusto margine fra protezione dai rischi del mercato e salvaguardia dell'autonomia. Nelle storie che abbiamo raccolto i professionisti ricorrono all'organizzazione in modo strategico al fine di proteggersi, rendersi visibili e garantirsi, nel contesto di una regolazione pubblica che stenta a leggere le trasformazioni in atto nel mondo del lavoro e in un mercato soggetto a cambiamenti repentini, difficilmente affrontabili nell'ambito di una condizione professionale di totale autonomia, per come viene tradizionalmente intesa dal concetto di libera professione.