

L'attore liminare

Sulla soglia tra discipline, sistemi e categorie istituzionali

SanchezRiera Lab · 2026

Il lavoratore standard non esiste più. È diventato l'eccezione mentre i sistemi costruiti attorno a lui continuano a funzionare come se fosse ancora la norma. In questo disallineamento emerge una figura che i vecchi paradigmi non riescono a classificare: l'attore liminare — chi opera sulla soglia tra discipline, sistemi e categorie istituzionali, nel punto esatto dove i sistemi non si coprono a vicenda e dove il bisogno reale si concentra. Questo paper descrive chi è questo attore, come opera e perché i sistemi faticano a vederlo.

00 ·

Le forze che rendono necessario il paradigma

Non è una crisi congiunturale. Le variabili che hanno reso obsoleto il modello di lavoro dominante sono strutturali e si accelerano simultaneamente. Nessuna di esse è reversibile nel breve periodo. Insieme producono un contesto in cui il modello precedente — una persona, una qualifica, un contratto, un datore di lavoro — non descrive più come funziona il lavoro reale né come si distribuisce il reddito.

L'automazione ha già eliminato categorie occupazionali intere. Non le sta minacciando — le ha eliminate. Assemblaggio industriale, lavoro d'ufficio routinario, elaborazione dati, funzioni cognitive standardizzate. L'IA generativa ha esteso questa sostituzione a lavori considerati al sicuro fino a pochi anni fa: analisi, sintesi, produzione di contenuti, assistenza qualificata. Il processo non rallenta perché è guidato da un incentivo senza attrito: il capitale non ha costi di assunzione, non si ammala, non va in pensione.

La ricchezza si produce senza lavoro proporzionale. Le aziende con maggiore capitalizzazione di mercato occupano una frazione dei lavoratori che avrebbero richiesto trent'anni fa per generare lo stesso valore.

Piattaforme, algoritmi, proprietà intellettuale e rendite finanziarie producono rendimenti che non passano attraverso ore lavorate. Questo scollamento tra produttività e occupazione non è ciclico — è strutturale.

La rappresentanza collettiva non copre chi opera fuori dal profilo standard. Sindacati e ordini professionali sono stati costruiti per il lavoratore dipendente a tempo pieno con contratto stabile. Chi opera con rapporti multipli, chi alterna lavoro dipendente e autonomo, chi produce valore attraverso forme non standardizzate — non trova rappresentanza, non trova tutela, non trova voce collettiva.

Esiste un gap sistematico tra valore prodotto e valore remunerato. Il lavoro di cura, la mediazione, il coordinamento comunitario, la formazione informale, il supporto educativo specialistico — producono valore misurabile sulla qualità della vita delle persone. Nessuno di questi contributi è remunerato in proporzione al valore che genera. Non è un'anomalia del mercato: è il risultato di sistemi di certificazione costruiti per misurare output standardizzati, non impatto reale.

Il riconoscimento si sta sostituendo parzialmente alla qualifica formale. In assenza di credenziali che descrivano competenze reali, emergono sistemi paralleli: reputazione documentata, risultati dimostrabili, presenza istituzionale, reti di fiducia costruite nel tempo. Non equivalenti alla qualifica formale — ma funzionano dove la qualifica non arriva.

Il modello salariale come meccanismo di distribuzione sta cedendo. Il salario non era solo reddito: era il canale attraverso cui le persone accedevano a protezione sociale, identità professionale, diritti collettivi e posizione nel sistema. La sua erosione non ha prodotto un modello sostitutivo consolidato. Ha prodotto un vuoto che le persone colmano come possono — con pluralità di rapporti, economie ibride, forme di contributo che i sistemi non riconoscono.

È in questo contesto che l'attore liminare non è una scelta metodologica. È una risposta adattiva a forze che nessun individuo ha generato e nessun individuo può fermare da solo.

→ Il vecchio modello non sta sparendo per colpa di qualcuno. Sta cedendo perché le forze che lo sostenevano si sono spostate.

01 ·

La crisi del soggetto standard

Claus Offe ha identificato il meccanismo: le istituzioni del welfare — previdenza, formazione, servizi sociali, mercato del lavoro — sono state costruite attorno a un profilo specifico. Maschio adulto, occupato a tempo pieno, carriera lineare, nucleo familiare stabile. Un soggetto che quando quelle istituzioni venivano progettate rappresentava la maggioranza statistica. Non la rappresenta più.

Quando il sistema presuppone un soggetto che non esiste, non è il soggetto a fallire — è il sistema a escludere. Per Offe, la precarietà non è una disfunzione del mercato del lavoro: è la risposta prevedibile di un'architettura istituzionale costruita per un'epoca diversa. Chi non rientra nel profilo — per biografia, per forma di contributo, per tipo di competenza — non trova accesso, non trova riconoscimento, non trova linguaggio.

Il sistema non si è rotto. Si è fermato mentre le persone continuavano a cambiare.

→ *La precarietà non è un fallimento individuale. È una risposta strutturale a un sistema fermo.*

02 ·

Il valore che non compare nei registri

Nel quadro teorico di Gorz, la categoria centrale del sistema — il lavoro salariato come fonte di valore e identità sociale — ha perso la capacità di descrivere come e perché le persone producono valore. Le economie di servizio hanno moltiplicato i tipi di contributo. Il confine tra lavoro, cura, progettualità e partecipazione comunitaria è diventato poroso.

Il risultato è un'economia del valore a doppio registro: quello che i sistemi riconoscono e remunerano, e quello che producono le persone reali. I sistemi di certificazione, retribuzione e riconoscimento operano come se esistesse solo il primo. Chi produce valore attraverso reti di relazione, competenze trasversali, presenza adattiva, progettazione situata — produce valore che nessun contratto registra. Non perché quel valore non esista. Perché i registri non sono stati aggiornati per vederlo.

Questa capacità di descrizione si è già ridotta e non ha strumenti interni per invertire la tendenza — perché aggiornare i registri richiede riconoscere forme di contributo che i sistemi attuali non sono stati progettati per remunerare.

→ *Il valore prodotto fuori dai registri formali non è valore minore. È valore invisibile.*

03 ·

L'attore liminare — definizione

Non è il freelance della gig economy né il professionista riposizionato. Il freelance ottimizza su una competenza. Il professionista riposizionato porta la stessa competenza in un contesto diverso. L'attore liminare fa altro: ha attraversato più discipline con sufficiente profondità da saper leggere i loro confini dall'interno — e da operare negli spazi che quelle discipline non coprono e non si contendono.

Questo attore non ha abbandonato il lavoro convenzionale per mancanza di alternative. Lo ha attraversato e continua ad affiancarlo — ma non lo presuppone più come unica fonte di identità o di reddito. Il suo valore non è la somma delle competenze. È la capacità di attivarle in combinazione: leggere una situazione da più angolazioni simultaneamente, proporre una risposta che nessuna disciplina singola avrebbe generato.

L'attore liminare abita la soglia per scelta metodologica, non per mancanza di un posto dentro. È lì che il bisogno reale si concentra — ed è lì che nessun altro è incaricato di stare.

Il sistema ha già una risposta al problema della complessità: il lavoro d'équipe multidisciplinare. Funziona quando le risorse sono stabili, i casi sono prevedibili e i professionisti hanno tempo per coordinarsi. Nei contesti ad alta fragilità e con risorse discontinue, l'équipe fatica a mantenersi — e resta il vuoto. L'attore liminare non è un'alternativa all'équipe. È ciò che opera dove l'équipe non arriva.

Tre capacità operative lo distinguono:

Lettura integrata

Analizza una situazione attivando simultaneamente più frame disciplinari. Dove lo specialista vede un problema di categoria, l'attore liminare vede un sistema — con più variabili, più leve e più punti di ingresso possibili.

Risposta situata

Non applica protocolli. Costruisce risposte che tengono conto del contesto specifico, del profilo della persona, del momento del processo. L'adattività non è improvvisazione — è metodologia applicata dove i manuali non arrivano.

Presenza nel tempo

I processi complessi non si risolvono per intervento episodico. Si accompagnano. La continuità relazionale — essere riconoscibili, affidabili, presenti nelle transizioni — è essa stessa una competenza professionale, non un effetto collaterale del lavoro.

04 ·

Il campo educativo e sociale come terreno di prova

Se il paradigma dell'attore liminare descrive qualcosa di reale, deve essere verificabile in un campo concreto. Il lavoro educativo e sociale è quel campo — non perché sia l'unico, ma perché è dove il disallineamento tra sistemi formali e bisogni reali produce conseguenze dirette sulla vita delle persone. Ed è esattamente il campo dove questa figura già opera, al di là di come i sistemi la classificano.

Chi lavora con minori stranieri non accompagnati, con adolescenti con profili complessi, con famiglie che non trovano accesso ai servizi — si muove in territori che i protocolli non coprono e che i contratti non descrivono. La preparazione di un intervento non compare nei cedolini. La costruzione di una relazione di fiducia non ha codice tariffario. La capacità di leggere in tempo reale il profilo neuroregolatorio di una persona e adattare la proposta — prevenendo la crisi invece di gestirla — non rientra in nessuna qualifica standard.

Eppure questi contributi producono risultati osservabili e documentabili nella pratica: autonomia crescente, riduzione degli episodi critici, qualità di vita migliorata per la persona e per chi la circonda. Il sistema non riesce ad attribuirli a nessuna categoria professionale specifica. Questa difficoltà di attribuzione non è un problema di misurazione. È la prova che il valore stava nell'intersezione.

→ Il contributo più efficace è spesso quello che nessuna categoria professionale si intesterebbe da sola.

05 ·

Chi abita già la soglia

Il neo-lavoratore, l'adolescente in transito e il neurodivergente non sono casi limite del paradigma liminare. Sono il paradigma reso visibile nella vita concreta. Tutti e tre si trovano in una liminalità involontaria — non sanno dove andare non perché mancano di valore, ma perché i sistemi non hanno costruito soglie praticabili per loro.

Il neo-lavoratore esce dalla formazione in un mercato che non lo aspetta nel formato in cui è stato preparato. Ha competenze reali — spesso trasversali, spesso ibride — e nessun luogo istituzionale dove presentarle. Il risultato non è disoccupazione per mancanza di capacità: è invisibilità strutturale per mancanza di strumenti di traduzione tra quello che è e quello che il sistema riesce a leggere.

L'adolescente in transito — il minore straniero non accompagnato, il giovane in uscita dalla tutela, il ragazzo fuori famiglia — non appartiene a nessun sistema in modo stabile. È gestito da istituzioni che lavorano per categoria e per intervallo temporale. Quando quell'intervallo finisce, finisce la copertura. Quello che non finisce è la persona — con la sua storia, le sue competenze acquisite nell'attraversamento, la sua capacità di navigare contesti complessi che la maggior parte degli adulti non ha mai dovuto affrontare.

Il neurodivergente ha spesso competenze superiori alla media in domini specifici — attenzione al dettaglio, pensiero sistemico, concentrazione prolungata su problemi complessi. Ma non nel formato che i sistemi riconoscono. Il colloquio è un formato. L'orario fisso è un formato. Il neurodivergente non manca di valore — manca di accesso a contesti in cui il suo valore sia leggibile.

Questi tre non hanno bisogno di essere riparati. Hanno bisogno di soglie praticabili — strumenti che traducano ciò che già sono in forme che i sistemi riescano a vedere e a utilizzare.

05.1 ·

Le competenze liminari come strumento di trasformazione

Le competenze acquisite in condizione di liminalità — navigare sistemi ostili, costruire relazioni di fiducia in contesti instabili, adattarsi a contesti culturali diversi, gestire incertezza prolungata, leggere ambienti complessi senza mappe predefinite — sono competenze reali, trasferibili e rare. Non compaiono in nessun curriculum standard. Non hanno codice ATECO. Eppure sono esattamente le competenze che le organizzazioni complesse dichiarano di cercare e non trovare.

Portfolio di competenze liminari

Documentazione strutturata delle competenze acquisite fuori dai percorsi formali. Non un curriculum — una mappa di capacità dimostrate in contesti reali, con evidenze osservabili e traducibili nel linguaggio delle istituzioni e dei datori di lavoro.

Certificazione trasversale

Riconoscimento formale di competenze che attraversano categorie disciplinari. Esistono già strumenti europei per questo: EQF, Europass, validazione dell'apprendimento non formale. Vengono usati pochissimo per questi profili.

Copertura delle attività non riconosciute

Le attività in cui queste persone producono valore — supporto informale alla comunità, mediazione, orientamento tra pari, cura non professionale — possono essere formalizzate, rese visibili e inserite in percorsi di riconoscimento progressivo.

Nuovi modelli di ingresso al lavoro e al reddito

Microtasking, lavoro a progetto, contributo comunitario remunerato, cooperative di scopo, contratti ibridi. La differenza tra precarietà e flessibilità sostenibile è la presenza di strumenti di protezione, continuità e riconoscimento che li accompagnano.

L'attore liminare non porta queste persone verso il sistema esistente costringendole a entrare da una porta che non è stata costruita per loro. Costruisce con loro una soglia praticabile — e nel farlo trasforma anche il sistema, perché ogni soglia nuova ridisegna i confini di ciò che il sistema riesce a riconoscere.

→ Il valore di chi abita la soglia diventa visibile quando cambiano gli strumenti con cui il sistema guarda.

06 ·

Implicazioni per chi opera nel paradigma

Riconoscere il proprio lavoro come espressione di un paradigma emergente non è una questione di identità. È strategica. Chi opera come attore liminare ha bisogno di tre strumenti che i sistemi tradizionali non forniscono: linguaggio per rendere visibile il proprio valore alle istituzioni — perché senza linguaggio condiviso le competenze non vengono finanziate e le reti non vengono riconosciute; metodologie per documentare contributi che attraversano categorie; posizionamento che non dipenda da una sola committenza.

I sistemi formali — bandi, accreditamenti, contratti collettivi — non scompariranno. Ma la distanza tra ciò che riescono a coprire e ciò che i bisogni richiedono continua ad ampliarsi. Chi sa navigare nei sistemi formali e nei territori che quei sistemi non raggiungono ha un vantaggio operativo reale — non narrativo.

Non si tratta di non dipendere dal sistema. Si tratta di non lasciargli il monopolio sulla definizione del proprio valore.

↳ ·

Nota conclusiva

Gorz e Offe scrivono in un contesto nord-europeo degli anni '80-'90. Le dinamiche che descrivono si sono accentuate, non risolte — e l'accelerazione degli ultimi anni ha aggiunto pressione sui sistemi di welfare senza produrre strumenti istituzionali di risposta adeguati.

L'attore liminare esiste già — nei servizi sociali, nelle cooperative, nelle reti comunitarie, nei progetti che attraversano le categorie istituzionali. La sua invisibilità è un effetto di registri non aggiornati, non una caratteristica del lavoro stesso.

Questo paper ha due movimenti: descrive un paradigma che esiste già nel campo, e propone un frame per renderlo operativamente visibile. La descrizione si appoggia a Offe e Gorz. Le implicazioni operative — strumenti di riconoscimento, metodologie di documentazione, modelli di posizionamento — sono il contributo proprio di questo lavoro. Il passo

successivo è costruire quegli strumenti.

Riferimenti teorici

Claus Offe — *Contradictions of the Welfare State* (1984) per l'analisi della crisi istituzionale; *Disorganized Capitalism* (1985) per le trasformazioni strutturali del lavoro post-industriale.

André Gorz — *Farewell to the Working Class* (1980) per la critica al lavoro salariato come categoria centrale; *Reclaiming Work* (1999) per il paradigma del valore non normativo e le forme alternative di contributo.

Arnold van Gennep — *Les rites de passage* (1909); Victor Turner — *The Ritual Process* (1969): fondamento antropologico del concetto di liminalità come spazio di transizione e trasformazione.

Questo paper è teorico-metodologico: costruisce un frame interpretativo a partire da questi autori e lo applica al campo educativo e sociale. Non è una ricerca empirica. Le evidenze operative che lo sostengono emergono dalla pratica di campo documentata.