

Criticalities and areas of development of the Third sector: The psychological function in a changing context

Umberto Di Toppa*

Abstract

The contribution analyzes the ways in which, in the context of the Third sector and the social Cooperatives, the current labor crisis, understood as a cultural crisis of production systems as systems of belonging, is declined.

The division between competence and relations seems to characterize the current cultural crisis in the sector; the demand for relationships and the work culture for projects, on the other hand, seem to represent their margins for development.

Some work experience is reported in the Third sector, considered as a pretext to think about the cultures that characterize it, assuming that this can be useful to build a psychological function capable of interpreting the change in act and promote development of these productive contexts and of social coexistence systems.

Keywords: work cultures; social cooperatives; Third sector; psychological function.

* Psychologist, specialist in psychoanalytic psychotherapy. E-mail: umbertoditoppa@gmail.com

Di Toppa, U. (2018). Criticità e aree di sviluppo del Terzo Settore: La funzione psicologica in un contesto in cambiamento [Criticalities and areas of development of the Third sector: The psychological function in a changing context]. *Quaderni della Rivista di Psicologia Clinica*, 2, 25-35. Retrieved from <http://www.rivistadipsicologiaclinica.it/quaderni>

Criticità e aree di sviluppo del Terzo Settore: La funzione psicologica in un contesto in cambiamento

Umberto Di Toppa*

Abstract

Il contributo analizza le modalità attraverso cui si declina, nel contesto del Terzo settore e delle cooperative sociali, l'odierna crisi del lavoro, intesa quale crisi culturale dei sistemi produttivi in quanto sistemi di appartenenza.

La scissione tra competenza e relazioni sembra caratterizzare l'attuale crisi culturale del settore; la domanda di relazione e la cultura del lavoro per progetti sembrano invece rappresentarne i margini di sviluppo.

Vengono resocontate alcune esperienze lavorative nell'ambito del Terzo settore, considerate quale pretesto per pensare le culture che lo caratterizzano, nell'ipotesi che ciò possa essere utile a costruire una funzione psicologica capace di interpretare il cambiamento in atto e promuovere sviluppo, tanto di questi contesti produttivi, quanto dei sistemi di convivenza sociale.

Parole chiave: culture del lavoro; cooperative sociali; terzo settore; funzione psicologica.

* Psicologo clinico, Specialista in Psicoterapia Psicoanalitica, Intervento psicologico clinico e analisi della domanda. umbertoditoppa@gmail.com

Di Toppa, U. (2018). Criticità e aree di sviluppo del Terzo Settore: La funzione psicologica in un contesto in cambiamento [Criticalities and areas of development of the Third sector: The psychological function in a changing context]. *Quaderni della Rivista di Psicologia Clinica*, 2, 25-35. Retrieved from <http://www.rivistadipsicologiaclinica.it/quaderni>

Premessa

Appare sempre più evidente che i significati e le forme del lavoro stanno cambiando rapidamente e intensamente in questi ultimi anni, con importanti ricadute sull'intero equilibrio della vita sociale. Alcune delle culture¹ che hanno organizzato gli assetti del lavoro negli ultimi trent'anni stanno rivelando la loro insostenibilità, mentre si sviluppano nuovi interessanti modi di significare e organizzare la produttività (Bucci & Giuliano, 2018; Carli, 2018; Carli & Paniccia, 2016).

Il mondo delle cooperative sociali e più in generale del Terzo settore² non è esente da questi cambiamenti. Trasversalmente ai mutamenti che si possono riscontrare in questo specifico contesto produttivo, sembra utile porre a premessa l'ipotesi che l'attuale crisi del lavoro sia primariamente una crisi culturale dei sistemi produttivi in quanto sistemi di appartenenza, cioè luoghi di scambio, di investimento sociale, di costruzione di senso e progettualità condivise (Bucci & Giuliano, 2018).

Vedremo come questa ipotesi si declina, nello specifico, rispetto all'azione delle cooperative sociali, caratterizzando sia l'attuale crisi della cultura entro cui insistono queste organizzazioni, sia i pur presenti margini di sviluppo che la crisi stessa mette in evidenza.

Oggi più che mai ci si interroga su quale sia il senso dell'attuale crisi delle cooperative sociali e più in generale del Terzo settore e quale il motivo della crisi reputazionale delle cooperative sociali, specie in alcune aree del Paese; come mai ci sono aree in cui è forte una svalutazione della competenza dei professionisti che vi lavorano (di cui gli psicologi rappresentano una parte), che si concretizza talvolta in prestazioni a basso costo e lavoro mal pagato, mentre si assiste a una crescita delle cooperative sociali e più in generale delle organizzazioni del Terzo settore (APS, ONULS, etc.)? Quali sono le culture professionali che attraversano il mondo del Terzo settore e quale competenza psicologica è possibile sviluppare entro questo contesto lavorativo?

Il presente contributo vuole dare senso a questi interrogativi, nell'ipotesi che pensare alcune questioni cardine che attraversano tale contesto professionale sia utile a costruire una funzione psicologica capace di interpretare il cambiamento in atto e promuovere sviluppo, tanto di questi contesti produttivi, quanto dei sistemi di convivenza sociale. Il contributo analizza le diverse culture che attraversano il Terzo settore e propone specifiche ipotesi di lettura, costruite a partire dalla esperienza professionale di chi scrive. Le esperienze lavorative resocontate³, quindi, sono considerate quale pretesto per costruire ipotesi riguardo a questi sistemi produttivi e alle culture che li attraversano.

Cooperative sociali: Valore e costo dei lavoretti

¹ I termini *cultura*, *culturali*, verranno utilizzati come sinonimi di processi collusivi (Carli & Paniccia, 2002). Con "crisi culturale" ci si riferisce, in senso interpretativo, al "fallimento collusivo", termine che fa riferimento al costruito di "collusione", inteso quale costruito fondamentale posto alla base della teoria della tecnica psicologico clinica definita "analisi della domanda" (Carli & Paniccia, 2003).

² La locuzione Terzo settore indica quell'insieme, vasto ed eterogeneo, di aggregazioni collettive che intendono collocarsi su una terza via rispetto allo Stato e al mercato. Quando si parla di Terzo settore si può fare riferimento a tutte quelle iniziative che hanno origine nelle diverse compagini della società civile improntate a offrire servizi utili alla collettività e/o d'interesse pubblico. Per appartenere al Terzo settore, in Italia, le organizzazioni, pur nella loro diversità, devono condividere invariabilmente due caratteristiche: non appartenenza al settore pubblico (con cui pure condividono il carattere generale degli interessi che mirano a soddisfare), assenza di scopo di lucro. Le cooperative sociali sono imprese collettive che svolgono attività senza scopo di lucro. Hanno lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi e lo svolgimento di attività diverse, finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate (Legge n. 381 dell'8 novembre 1991). Esse rappresentano un sottoinsieme del più vasto mondo cooperativo. La loro specificità sta nell'attività svolta (servizi alla persona, educativi, socioeducativi, assistenziali, socioassistenziali) e nei soggetti coinvolti (è il caso delle cooperative sociali di tipo B, finalizzate all'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati). Tra le forme giuridiche assunte dai soggetti del Terzo settore, le cooperative sociali rappresentano quella maggiormente imprenditoriale, più incline a iniziative economiche e a creare occupazione. Per un approfondimento si veda, tra gli altri: Agenzia per il Terzo Settore (2011); Lunaria (2001); Rossi & Zamagni (2011); Zamagni (2011).

³ Nel presente contributo si tratteranno le esperienze e i contesti lavorativi non come se fossero elementi della realtà o dati di fatto presenti in natura, ma come espressione dei modi culturali di rappresentarsi gli eventi, i rapporti, le attività professionali, di simbolizzarli affettivamente e di entrarci in rapporto, considerando rilevante la connotazione sociale e storico-culturale dei contesti organizzativi stessi. L'esposizione delle diverse esperienze lavorative avviene attraverso la resocontazione, intesa quale metodologia di intervento psicologico clinico.

Una mia prima esperienza professionale riguarda l'attività svolta presso una piccola cooperativa sociale romana, subito dopo aver conseguito la laurea triennale in psicologia e riguarda un lavoro domiciliare rivolto ad adolescenti in difficoltà. Lavoro molto interessante e altamente formativo, specie se penso al rapporto, difficile ma appagante, con l'utenza del servizio. Mi torna in mente il primo colloquio avuto con il responsabile della cooperativa: mi parlò a lungo del tipo di lavoro che si era chiamati a svolgere, soffermandosi sull'esperienza pluriennale della cooperativa su specifici territori della città. Affascinato dalla formula contrattuale che mi era stata proposta: "contratto di prestazione intellettuale", decisi di accettare il lavoro. Quando chiesi il corrispettivo economico il responsabile mi diede una risposta esemplificativa, richiamando metaforicamente lo sciopero dei piloti di linea dell'American Air Lines, sottolineando lo stupore e la stranezza per un problema di lavoro sotto-pagato rispetto a piloti professionisti che "tenevano in mano la vita di centinaia di persone tutti i giorni". Paragonò me, sé stesso e gli altri operatori della cooperativa proprio a quei piloti.

Iniziai il lavoro, complesso ma entusiasmante e, come prevedibile, con una scarsa sostenibilità economica. Arrivai a considerarlo un "lavoretto", assimilando il corrispettivo economico del lavoro all'importanza sociale e professionale del lavoro svolto, entro un processo tale per cui il valore sociale di un'azione professionale viene ridotto al "prezzo" che l'organizzazione sceglie di dare al tuo lavoro. Da una parte un lavoro con alto valore e dall'altra un bassissimo corrispettivo economico. Un lavoro dal valore talmente alto che risulta "impagabile".

Mi è sembrato che la cooperativa proponesse un'appartenenza basata proprio su questa premessa e il modo con cui io riuscivo a relazionarmi con tale proposta era proprio quello di considerare il lavoro, un lavoretto. Aspetti quali la confusione tra valore e costo, l'assunto valoriale alla base di una prestazione professionale, il valore senza limiti del lavoro sociale, tanto da risultare impagabile, sembrano caratterizzare una gran parte del lavoro nel Terzo settore e nelle organizzazioni rivolte a categorie marginali (Paniccia & Giovagnoli, 2014).

Cooperative sociali e Terzo settore: la scissione tra competenza e relazioni

Rispetto agli obiettivi del presente contributo sembra utile richiamare una esperienza professionale, riguardante il lavoro di progettista presso una grande cooperativa sociale, che mi portò, a malincuore, a lasciare il precedente lavoro domiciliare.

La selezione per il nuovo lavoro durò circa sei mesi, svolta da una società specializzata in selezione del personale, incaricata dalla cooperativa: screening dei curricula e lettera motivazionale, prova tecnica on line, prova di gruppo, colloquio individuale e poi nuova selezione presso la sede della cooperativa con il personale interno: altro colloquio, altra prova tecnica e un ultimo colloquio. Insomma, mi sembrava di passare dall'American Air Lines alla NASA. E la cosa mi preoccupava non poco!

In questa organizzazione ho lavorato per quasi cinque anni. I primi due anni dedicati interamente alla progettazione, arrivando a progettare molteplici e diversificate iniziative fino a coprire tutte le tipologie di servizi che vanno a costituire il campo del Terzo settore. I progetti erano elaborati al fine di acquisire e gestire servizi sulla base di finanziamenti sia pubblici che privati. Lavoravo nella sede centrale della cooperativa, accanto all'ufficio del personale e agli uffici di segreteria centrale, del presidente e dell'amministratore delegato della società. L'emozione prevalente era quella di essere molto distante dai servizi, dalle persone e dai loro problemi, entro un assetto concorrenziale di mercato, rispetto al quale la parola "cooperativa" sembrava una debole copertura che tentava malamente di coprire una cultura altamente "competitiva", che faceva dell'utile d'impresa e della conquista dei territori un Dio da servire instancabilmente. Mi sembrava di partecipare a una cultura imprenditiva che dava molta importanza all'aspetto economico d'impresa, ma con una scarsa integrazione con l'oggetto dell'impresa stessa: cioè le persone le loro relazioni e i loro problemi.

Facevo spesso la fantasia che con quel tipo di cultura, entro la quale si sviluppava pure una competenza imprenditoriale di alto livello, si sarebbe potuto gestire efficientemente tanto un servizio per disabili quanto una fabbrica di scarpe: i modelli di gestione aziendale mi sembravano funzionare a contesto dato (Carli & Paniccia, 1981). Mi accorsi col tempo che, dal mio ruolo di progettista dei servizi, mi risultava molto difficile lavorare su questi aspetti, essendomi precluso l'intervento nella fase di implementazione o gestione dei servizi stessi.

Nello stesso periodo avvio un'iniziativa imprenditiva: con dei colleghi fondo una ONLUS di consulenza per la Pubblica Amministrazione per la progettazione di servizi e interventi sul territorio. Tutt'ora attiva. Questo

tipo d'iniziativa, ha consentito lo sperimentarsi in un contesto professionale orientato a quella competenza organizzativa⁴ in grado di *dare senso alle relazioni e alle esperienze lavorative*. Un contesto lavorativo in cui si interviene entro una progettualità condivisa con colleghi e che tiene in rapporto azione interpretativa e competenza tecnica.

Dopo qualche anno di lavoro nella cooperativa come progettista, inizio pian piano a costruirmi uno spazio d'intervento diverso. Inizio a propormi come formatore e supervisore, in rapporto ai servizi che progettavo, arrivando a costruirmi una specifica area d'intervento in tal senso, senza poter comunque mai lasciare il mio ruolo principale, che era quello di progettare servizi.

Passai dunque gli ultimi anni – parallelamente al lavoro di progettazione – a girare per i diversi servizi gestiti dalla cooperativa, rapportandomi agli operatori soprattutto attraverso il ruolo di formatore. Entro questo nuovo assetto, confrontandomi con l'operatività dei problemi sul campo, mi accorsi che il tutto funzionava come se l'assetto organizzativo della cooperativa non esistesse. O meglio, come se non fosse assolutamente presente l'aspetto di limite; temporale, economico, progettuale, etc. che l'organizzazione rappresentava. Entro il rapporto con gli operatori che tutti i giorni lavoravano in rapporto all'utenza, l'insieme dei servizi mi appariva come un mondo in cui prevalgono i personali modelli valoriali di riferimento che implicitamente, e talvolta inconsapevolmente, si utilizzano per dare senso al proprio agire professionale. Un dato questo che, fra altri, sembra caratterizzare questa organizzazione così come altre simili.

Sappiamo che il valore della produzione consolidato dalle cooperative sociali deriva da committenza pubblica per oltre il 60%, attraverso contratti di affidamento da parte di Enti Locali, Aziende Sanitarie del SSN e Amministrazioni centrali dello Stato, a valle di procedure di gara d'appalto (www.legacoopsociali.it). La maggior parte dei servizi gestiti dalle cooperative sociali, sono ad essi affidati sulla base di gare d'appalto, per una durata che può variare a seconda di diversi criteri. In ogni caso al termine del periodo di affidamento, viene indetta una nuova gara e può accadere che il medesimo servizio venga poi gestito da un'altra cooperativa, diversa dalla prima.

Allo stesso tempo, sappiamo che vige la cosiddetta “clausola sociale”⁵, volta a tutelare la stabilità occupazionale del personale impiegato nei servizi, che ad oggi impegna l'appaltatore subentrante ad assumere in via prioritaria i lavoratori che operavano alle dipendenze dell'impresa uscente.

Cosa ci dicono questi dati? Quali le conseguenze di questo tipo di norma?

Ricordo un'operatrice di un servizio domiciliare per anziani che, in sede di formazione, mi disse: *io sono vent'anni che lavoro in questo servizio e ho visto passare più di quattro cooperative diverse; cosa me ne importa a me della cooperativa?*

In un assetto in cui sembrerebbe che “le cooperative passano e i servizi (e i suoi operatori) restano”, che tipo di sviluppo persegue una cooperativa sociale? A chi sentono di appartenere gli operatori che lavorano nei servizi? Che culture attraversano le organizzazioni entro questo tipo di assetto organizzativo?

È possibile ipotizzare che il cosiddetto mondo del sociale sia attraversato da due culture, spesso giustapposte, e che il rapporto tra di esse abbia importanti implicazioni per l'intervento psicologico di settore (Di Toppa, 2017). L'aspetto *valoriale*, sembra essere una delle rappresentazioni condivise prevalenti: il lavoro è carico di valenze etiche affettive ed emozionali, investe i valori e le credenze sia degli operatori che dei clienti/destinatari dei servizi.

Una caratteristica tipica di alcune realtà organizzative nel sociale è quella, ad esempio, di porsi troppo spesso delle mete assai ambiziose, obiettivi spropositati rispetto ai tempi, alle energie a disposizione e ai vincoli economici. È come se vi fosse una spinta all'onnipotenza che in nome della “buona causa” porta a sottovalutare gli elementi di realtà.

In taluni casi sembra esserci un'idealizzazione della propria attività che nega o cerca di compensare le difficoltà di coloro che si confrontano e scontrano con la complessità e la fatica del lavoro, fatto anche di delusioni ed insuccessi. In tali contesti c'è una svalutazione profonda della dimensione tecnica del lavoro: poca cura nell'identificare le strategie, i modi con cui avviare gestire e coordinare iniziative, ed una sopravvalutazione invece della finalità generale (Olivetti Manoukian, 2006).

⁴ Per “competenza organizzativa” s'intende la competenza a promuovere e sperimentare relazioni volte a facilitare il funzionamento organizzativo; quella competenza che, a fianco della competenza tecnica, fonda il contributo dei singoli o dei gruppi al perseguimento degli obiettivi propri delle organizzazioni d'appartenenza (Carli & Paniccia, 1981).

⁵ Clausola sociale, di cui all'art. 50 del Codice degli appalti (D.Lgs 50/2016).

Corollari di questa specifica cultura sono, ad esempio, il raro riferimento alle *dimensioni di verifica*: l'idealizzazione non si presta a verifiche puntuali, se il fine era ritenuto buono in sé perché porsi interrogativi? E il difficile dialogo con la *dimensione economica*. La dimensione economica, che potrebbe rappresentare l'aspetto di risorsa e sostenibilità delle iniziative sociali, viene a volte relegata nella logica del profitto, nemica al mondo del sociale, con importanti criticità, in termini di non sostenibilità dei lavori, che tutto ciò comporta.

Opposta a questa, un'altra cultura – altrettanto condivisa –, di tipo più *razionale* (Olivetti Manoukian, 2006) là dove prevalgono organizzazioni del Terzo settore tutte centrate sulla crescita imprenditoriale, che si rappresentano il lavoro d'impresa, necessario e imprescindibile, scisso dai problemi delle persone di cui si occupano, in un assetto organizzativo che agisce a prescindere dall'oggetto specifico d'intervento. Con alcune derive all'insegna dell'avidità, entro una crescita legata all'azione di gruppi di potere, che sconfinano talvolta nell'illegalità. Ciò porta, ad esempio, ad una configurazione che vede lo sviluppo di una cooperativa sociale come separato dallo sviluppo dei contesti di convivenza entro cui perseguire la propria azione.

Se non è prevedibile che, ad esempio, tra due anni una cooperativa possa gestire o meno il servizio che gestisce oggi, l'unica soluzione possibile, entro questa cultura, sembra essere quella di investire energie (tecniche ed emozionali) nello sviluppo della cooperativa, trattando i servizi gestiti come mero carburante per la propria crescita. Questo se si è soci; se si è dipendenti, talvolta accade che gli operatori si confrontino con un vissuto di isolamento che mostra tutta la problematicità della crisi di appartenenza produttiva. In rapporto a questo vissuto di isolamento, si reagisce talvolta identificandosi con il servizio entro cui si lavora, costruendo una forte appartenenza al servizio stesso, alleandosi con esso e con la sua utenza, contro la cooperativa che lo gestisce.

Le due culture ora delineate sembrerebbero attraversare il mondo del sociale e caratterizzare alcune organizzazioni più in una direzione o in un'altra, contribuendo a creare importanti problematiche relative al lavoro nei contesti.

Esse possono essere considerate indizi di un carente pensiero su cosa voglia dire operare in un contesto definito come *privato-sociale*; carente pensiero che porta a giustapporre irriducibilmente, come se fosse impossibile orientare verso obiettivi comuni quella che sembra una distanza incolmabile tra mondo profit e mondo no profit.

Questa, a mio avviso, è una delle principali criticità, cui segue una perdita di reputazione in diverse aree del nostro paese. Aggiungiamo:

- L'identità delle cooperative in generale e delle cooperative sociali in particolare si è fondata per anni quale contraltare alla cultura capitalistica del lavoro. Terzo settore come qualcosa di altro e diverso dai primi due: Stato e mercato. Oggi però appare meno chiaro chi sia questo antagonista. Quali le funzioni e i confini di azione dello Stato. Quale il senso del cosiddetto libero mercato, del suo funzionamento, dei suoi attori? Tutto ciò contribuisce a una confusione identitaria, con la quale si confrontano oggi questi soggetti organizzativi.

- Altro aspetto critico sembra essere l'odierna crisi delle appartenenze produttive (Bucci & Giuliano, 2018), che nel Terzo settore si declina nello smarrimento dell'identità professionale ogniquale si aderisce ad organizzazioni che propongono appartenenza senza competenza, ovvero dove la negazione della competenza diviene il prerequisito per sentirsi parte di questa o quella cooperativa sociale; tutto ciò in un assetto generale del lavoro in cui i professionisti sono sempre più formati e le competenze sempre più specialistiche.

In rapporto alle cooperative sociali, poi, ci si confronta spesso con vissuti di svalutazione della competenza psicologica.

Semberebbe che tra idealità e razionalità, tra valorialità di servizio e tecnicità imprenditoriale, tra competenza tecnica e relazioni sociali, non ci sia posto per la competenza psicologica, talvolta negata e ridotta all'una o all'altra cultura prevalente (Di Toppa, 2017).

D'altro canto, è possibile pensare che non sia totalmente vero che la competenza psicologica, genericamente intesa, sia svaloriata – con la risultante di un pagamento esiguo per il professionista –. Ciò che si tenta di svaloriare sembra essere la competenza organizzativa (Carli & Paniccia, 1981), cioè quella competenza a orientare l'azione organizzativa d'impresa all'obiettivo dell'organizzazione stessa, ad esempio la competenza ad occuparsi dei problemi delle persone che ad essa si rivolgono. Questa competenza viene talvolta svaloriata perché mina alla base un assetto organizzativo fondato proprio sulla scissione tra valorialità e tecnicità. In certe circostanze irremovibile.

Proprio a tal proposito – riferendomi ancora alla mia esperienza professionale e alla cooperativa sociale – con il tempo, mi accorsi che diventava poco sostenibile la posizione assunta. Mi sembrava di interpretare due personaggi distanti e irriducibili tra di loro in seno alla scena organizzativa, nella difficoltà di integrare due culture e due ruoli differenti. Da una parte contribuivo alla crescita dell'impresa attraverso il lavoro di progettazione: le ipotesi di lettura dei problemi e di gestione dei servizi che proponevo nei progetti sembravano funzionare, le gare d'appalto si vincevano e in meno di tre anni la cooperativa raddoppia il suo fatturato e quasi triplica il numero di dipendenti. Dall'altra mi occupavo della formazione del personale: aiutare gli operatori a riflettere sui problemi che quotidianamente incontravano nel rapporto con l'utenza, proponendo un'azione interpretativa⁶ nel momento in cui io stesso (dipendente e rappresentante dell'impresa cooperativa) mi proponevo come risorsa al servizio degli operatori sul campo e ai problemi che l'utenza portava.

Nel tentativo, tuttavia, di promuovere un'azione integrativa tra lavoro d'impresa e buona gestione dei servizi rivolti all'utenza non avevo considerato il mio basso potere⁷ in seno all'organizzazione finendo, a volte, per replicare io stesso la medesima scissione organizzativa.

Inizio, così, a pensare che centrale era la mia implicazione emozionale rispetto all'organizzazione e la difficoltà a posizionarmi nell'una o nell'altra cultura, senza trovare al contempo altri margini d'intervento entro una conflittualità agita tra culture giustapposte.

In un tentativo alquanto ingenuo, provai a proporre di connettere la mia azione professionale allo sviluppo sostenibile dell'impresa, ma con un tipo di competenza che guardava alla domanda sociale dell'organizzazione, nella fantasia che lo sviluppo dell'impresa potesse basarsi principalmente sulla *competenza ad imprendere entro il rapporto con la domanda sociale*. In altri termini cercavo il senso di una progettualità condivisa entro il rapporto con i gestori della cooperativa. Non fu possibile. Decisi quindi di uscire da quell'organizzazione.

I cambiamenti nel Terzo settore: Risorse

Successivamente all'uscita dall'organizzazione tratteggiata poc'anzi, fondai, con un collega, una società di consulenza, proponendomi nel mercato del Terzo settore come consulente sulla progettazione di servizi.

Questa proposta è risultata sostenibile e soddisfacente: permettendomi di lavorare a favore di diverse organizzazioni a livello nazionale e mi ha consentito uno sguardo ampio sulle organizzazioni stesse e sui problemi che incontrano.

Sottolineo due aspetti rilevanti.

Il primo: le organizzazioni nostre clienti non sono state solo cooperative sociali, ma anche associazioni di vario tipo, consorzi, istituti scolastici, SpA.

Questo dato ci informa in prima battuta di un cambiamento: c'è oggi più che mai una *variabilità* delle organizzazioni che gestiscono i servizi del Terzo settore, in passato monopolio esclusivo delle cooperative sociali – specie per quanto riguarda i servizi di tipo socio-sanitario –. Si tratta di un cambiamento in atto nel settore, in forte sviluppo.

Guardiamo ad esempio ai recentissimi cambiamenti legislativi avvenuti: la Riforma del codice degli appalti pubblici⁸, che dal 2016 ha avuto importanti implicazioni soprattutto per quanto riguarda le cooperative sociali, la Riforma avvenuta nel 2017⁹. E ancora, la sbalorditiva crescita delle organizzazioni del Terzo settore in Italia negli ultimi 10 anni. Al 31 dicembre 2015 le istituzioni non profit attive in Italia sono 336.275: l'11,6% in più rispetto al censimento del 2011 e complessivamente impiegano 5 milioni 529 mila volontari e 788 mila dipendenti. Rispetto al Censimento del 2011 il numero di volontari cresce del 16,2% mentre i lavoratori dipendenti aumentano del 15,8% (www.istat.it)¹⁰.

⁶ Per azione interpretativa s'intende quell'azione ristrutturante il setting, che lo psicologo mette in atto al fine di comunicare al cliente (sia esso singolo od organizzazione) il senso di una specifica situazione della relazione, là dove sia impossibile per il cliente stesso accedere alla funzione di pensiero sulle emozioni. (Si veda in proposito Carli & Paniccia, 1983; Carli & Paniccia, 1984).

⁷ Con il termine potere non si fa riferimento all'uso comune del termine, bensì ad un modello delle relazioni sociali elaborato all'interno del modello dell'Analisi della Domanda; per approfondimenti vedi Carli & Paniccia (2003).

⁸ D.Lgs 50/2016

⁹ Dal 2 agosto 2017 è in vigore il Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 sul nuovo Codice del Terzo settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106.

¹⁰ Fonte ISTAT - censimento permanente delle istituzioni no profit - primi risultati. Retrieved from <https://www.istat.it/it/files/2017/12/Nota-stampa-censimento-non->

Una crescita, è importante sottolinearlo, in netta controtendenza rispetto all'ultimo decennio, caratterizzato da una profonda crisi delle imprese italiane, in generale – nello stesso periodo, nel 2015, in Italia hanno chiuso sedici imprese ogni ora. Trecentonovanta al giorno. Oltre 142.000 in un anno (www.ansa.it)¹¹.

Come mai questa crescita?

Essa viene da più parti imputata allo speciale regime giuridico e fiscale di queste organizzazioni: ampia disponibilità d'incentivi economici e sgravi fiscali, assetto societario che impedisce la redistribuzione degli utili tra i soci, con la forte spinta al reinvestimento nell'impresa stessa degli utili. Queste motivazioni, di ordine prettamente economico, rappresentano a mio avviso aspetti secondari a quelli di ordine culturale, che sostanziano i dati relativi alla crescita.

Proviamo a guardare a queste organizzazioni, non come realtà organizzative che offrono prodotti e che promuovono servizi, ma come *organizzazioni che lavorano per progetti*; seppur nelle criticità evidenziate in precedenza, la *cultura del lavoro per progetti* sembra rappresentare la più grande risorsa delle organizzazioni del Terzo settore e anche il motivo del loro recente sviluppo.

La cultura del lavoro per progetti è lontana dalla logica del posto fisso e del lavoro continuativo nel medesimo contesto, porta alla costruzione di relazioni; un progetto ha, per definizione, un inizio e una fine, implica la dimensione della verifica, sia del mercato sia del riscontro – del committente e del cliente –, impone il limite della dimensione economica.

Il lavoro per progetti, costitutivo della cultura delle organizzazioni del Terzo settore, sembra essere oggi coerente con l'attuale cultura del lavoro e con la configurazione odierna del mercato produttivo. Questo mi sembra essere l'aspetto centrale entro il rapporto tra organizzazioni del Terzo settore e mercato del lavoro; risorsa di queste organizzazioni oggi in via di sviluppo.

Perché in sviluppo?

Perché queste organizzazioni si occupano di gestire aree cruciali del paese: basti pensare che l'Italia è il paese con il più alto tasso di anzianità in Europa, secondo al mondo, preceduto solo dal Giappone (OMS, 2015). Chi si occupa di gestire la stragrande maggioranza dei servizi rivolti agli anziani che ne hanno bisogno? Le organizzazioni del Terzo settore.

E ancora, assistiamo nel nostro continente al più grande fenomeno migratorio degli ultimi anni – che conta oltre 100.000 sbarchi all'anno in Italia (www.interno.gov.it)¹² –. Chi si occupa della stragrande maggioranza dei servizi per l'immigrazione? (Accoglienza, integrazione, etc.) Ancora le organizzazioni del Terzo settore.

Tornando al lavoro di consulenza nei confronti delle organizzazioni del Terzo settore, il secondo aspetto centrale che si è potuto cogliere è la difficoltà a relazionarsi tra loro, in ordine a iniziative progettuali e di servizio. Da un lato la logica competitiva sembra entrare in crisi, rivelando il fallimento di alcuni modelli novecenteschi del lavoro, dall'altro sembra affacciarsi una cultura che fa dei rapporti di scambio e della condivisione di risorse il principale motore di sviluppo.

Terzo settore e funzione psicologica

Entro lo scenario evidenziato sembra possibile, dunque, cogliere una *domanda inerente la competenza a relazionarsi delle organizzazioni del Terzo settore.*

Da parte nostra¹³, a partire proprio da una riflessione sul lavoro di consulenza con queste organizzazioni, abbiamo dato vita a una nuova idea imprenditoriale: Social Host. Una piattaforma digitale che permette alle organizzazioni del Terzo settore di entrare in una rete di soggetti qualificati verso un'evoluzione sostenibile

profit.pdf?title=Censimento+permanente+Non+Profit+-+20%2Fdic%2F2017+-+Testo+integrale+e+nota+metodologica.pdf

¹¹ I dati emergono da una ricerca di Rete Imprese Italia con il Ref. Fonte Ansa. Retrieved from http://www.ansa.it/pmi/notizie/lavoro/2016/05/10/rete-impreses-addio-390-impreses-a-giorno_5df2a942-efa5-47ea-a49b-791d9c70a114.html

¹² Sbarchi in Italia: 181.436 nel 2016, 119.369 nel 2017, 367 all'8 gennaio 2018. Fonte: Ministero dell'Interno. Retrieved from <http://www.interno.gov.it/it/sala-stampa/dati-e-statistiche/sbarchi-e-accoglienza-dei-migranti-tutti-i-dati>

¹³ Il riferimento è al gruppo di lavoro del quale chi scrive fa parte.

della propria organizzazione. Nel lavoro di consulenza avevamo riscontrato, infatti, la difficoltà di molti soggetti organizzativi a stabilire partnership per sviluppare la propria idea progettuale, partecipare ad un bando di finanziamento, qualificare il proprio intervento sul territorio, limitando, di fatto, la propria efficacia d'azione e, quindi, i benefici dei cittadini a cui i servizi erano rivolti.

Social Host intendeva occuparsi di questo problema, facendo della messa in rete di organizzazioni del Terzo settore su specifici progetti e iniziative la vera forza motrice per il loro sviluppo, mettendo al centro del processo di condivisione, non un prodotto o un servizio, ma l'opportunità progettuale vera e propria e applicando il concetto di *sharing economy*¹⁴ al mondo del Terzo settore.

L'aspetto centrale di questa iniziativa¹⁵ risiede, a mio avviso, nel considerare questo tipo di proposta un contesto che favorisce relazioni tra organizzazioni del Terzo settore, ponendo come oggetto terzo¹⁶ (Carli, 2016), opportunità progettuali di diverso tipo. Un contesto in cui il lavoro diviene possibile se si riconosce la relazione con l'altro, in ordine a qualcosa che non c'è ancora, ma che può essere.

Penso che una funzione psicologica, entro il contesto del Terzo settore, possa essere quella di svolgere *azioni politiche di costruzione di sistemi di convivenza competenti*.

Considerazioni conclusive

Oggi sono stato in una stazione ferroviaria e ho scoperto che la distanza che separa i due binari è di 143,5 centimetri, o di 4 piedi e 8,5 pollici. Perché una misura tanto assurda? [...] Perché all'inizio, allorché costruirono i primi vagoni ferroviari, usarono gli strumenti utilizzati per la costruzione delle carrozze. Ma perché tra le ruote delle carrozze c'era questa distanza? Perché le vecchie strade erano state costruite per questa misura, e solo così le vetture potevano percorrerle. Chi aveva deciso che le vie dovevano essere realizzate sulla base di questa misura? Qui dobbiamo andare ad un passato molto remoto: lo decisero i Romani, i primi grandi costruttori di strade. Per quale ragione? I carri da guerra erano trainati da due cavalli – e mettendo accanto uno all'altro gli animali di razza impiegati a quell'epoca, essi occupavano 143,5 centimetri. Perciò la distanza fra binari che ho visto oggi, utilizzati per il nostro modernissimo treno ad alta velocità, è stata stabilita dai romani. Quando gli emigranti andarono negli Stati Uniti a costruire ferrovie, non si domandarono nemmeno se sarebbe stato meglio modificare la loro larghezza, ma continuarono a seguire le misure campione. Questo ha finito per influire persino sulla costruzione dei mezzi spaziali: gli ingegneri americani ritenevano che i serbatoi di combustibile dovessero essere molto più larghi, ma erano fabbricati nello Utah e dovevano essere trasportati per ferrovia al centro spaziale in Florida, e le gallerie non consentivano il passaggio di ingombri superiori... Conclusione: dovettero rassegnarsi a quella che i Romani avevano stabilito che fosse una misura ideale (Cohelo, 2005, p. 135).

Imprendere, e più in generale intervenire nel sociale è sempre un fare nel sociale, per definizione prodotto di un incontro con altri, di un pensare comune che produce nuovi significati condivisi; potremmo dire, nuove collusioni¹⁷. In questo contesto in cambiamento, l'innovazione è possibile, ma mai da soli. Questa sembra

¹⁴ *Sharing economy* è un concetto che si è andato affermando negli ultimi anni, applicato a svariati settori economici e sociali e con significato aperto e fonte di dibattito a livello internazionale. Per questi motivi si sono sviluppate una varietà di definizioni parallele: peer economy, economia collaborativa, gig economy, economia on-demand, consumo collaborativo, etc. L'Oxford Dictionary, introducendo il termine nel 2015, dice: "È un sistema economico in cui beni o servizi sono condivisi tra individui privati, gratis o a pagamento, attraverso Internet". *Sharing economy* si traduce con "economia della condivisione", un'espressione che richiama esperienze di lunga tradizione, soprattutto in Italia, dal mutualismo alle Cooperative fino alle Imprese sociali. Per un approfondimento si veda, tra gli altri, Pellegrini (2017).

¹⁵ Dopo una fase iniziale di messa appunto dell'idea imprenditoriale (sviluppare un'impresa digitale, nel mondo del sociale) abbiamo coinvolto nel team di sviluppo altre persone con competenze diverse e complementari: è proprio il gruppo di lavoro, composto oggi da quattro persone, che ha reso possibile la trasformazione di un'idea progettuale in una realtà in via di sviluppo: una comunità di organizzazioni e professionisti che intervengono nel Terzo settore e che ad oggi conta oltre diecimila soggetti.

¹⁶ "Lo sviluppo prevede la condivisione interessata di una dimensione terza che porti la relazione a spaziare al di fuori della dinamica duale. L'interesse per la "cosa terza" è, di fatto, la base per una prospettiva di sviluppo. In questo senso, quindi, è anche l'obiettivo dell'intervento psicologico clinico" (Carli, 2016, p. 14).

¹⁷ Con il termine "collusione", si fa riferimento al costruito posto alla base della teoria della tecnica definita "analisi della domanda" (Carli & Paniccia, 2003). Per collusione si intende un processo di socializzazione delle emozioni, che proviene dalla condivisione emozionale di situazioni contestuali. La collusione, in altri termini, è il tramite emozionale che fonda ed organizza la costruzione delle relazioni sociali, grazie alle emozioni condivise. Colludere significa condividere, emozionalmente, le stesse simbolizzazioni affettive entro un contesto partecipato e vissuto in comune.

essere la ricchezza che il mondo del sociale riconosce nel momento in cui innova: in passato, troppo spesso, la psicologia ha trattato i propri contesti d'intervento alla stregua dei binari ferroviari. Oggi una riflessione sulle culture del Terzo settore sembra dirci che c'è spazio per promuovere cambiamento, per innovare, e i gradi di libertà per farlo sono ravvisabili nell'azione comune, orientata da obiettivi sufficientemente condivisi.

Bibliografia

Agenzia per il Terzo settore (Ed.). (2011). *Il terzo settore dalla A alla Z: parole e volti del non profit*. [The third sector from A to Z: words and faces of non-profit organizations]. Milano: San Raffaele.

Bucci, F., & Giuliano, S. (in press). Crisi delle appartenenze e nuovi modelli del lavoro: dai "lavoretti" all'impresa sociale [Crisis of memberships and new models of work: from "jobs" to social enterprise]. Retrieved from <http://www.rivistadipsicologiaclinica.it/>

Carli, R. (2016). I fondamenti teorici dell'intervento psicologico clinico [Theoretical foundations of clinical psychological intervention]. *Quaderni della Rivista di Psicologia Clinica*, 1, 4-15. Retrieved from <http://www.rivistadipsicologiaclinica.it/quaderni>

Carli, R. (2018). Potere, questione morale, economia. La committenza dell'intervento psicologico dagli anni Settanta ad oggi [Power, morality, economy. The commissioning of psychological intervention from the Seventies to today]. *Quaderni della Rivista di Psicologia Clinica*, 1, 4-20. Retrieved from <http://www.rivistadipsicologiaclinica.it/quaderni>

Carli, R., & Paniccchia, R.M. (1981). *Psicosociologia delle organizzazioni e delle istituzioni* [Psycho-sociology of organizations and institutions]. Bologna: Il Mulino.

Carli, R. & Paniccchia R.M. (1983). L'assenza nella dinamica istituzionale. Prime note per una teoria del cambiamento nei gruppi [Absence in the institutional dynamics. First notes for a theory of change in groups]. *Quaderni di psicoterapia di gruppo*, 2, 149-168

Carli R. & Paniccchia R.M. (1984). Per una teoria del cambiamento sociale: lo "spazio anzi" [For a theory of social change: "space indeed"]. In G. Lo Verso G., G. Venza G. (Eds), *Cultura e tecniche di gruppo nel lavoro clinico e sociale in psicologia*. Roma: Bulzoni.

Carli, R., & Paniccchia, R.M. (2002). *L'analisi emozionale del testo: Uno strumento psicologico per leggere testi e discorsi* [Text Emotional Analysis: A tool for reading texts and discourse]. Milano: FrancoAngeli.

Carli, R., & Paniccchia, R.M. (2003). *Analisi della domanda. Teoria e tecnica dell'intervento in psicologia clinica* [Analysis of demand: Theory and technique of the intervention in clinical psychology]. Bologna: Il Mulino.

Carli, R., & Paniccchia, R.M. (2016). I "nuovi lavori" degli psicologi e la competenza a colludere ["New psychological work" and the competence to collude]. *Quaderni della Rivista di Psicologia Clinica*, 1, 16-31. Retrieved from <http://www.rivistadipsicologiaclinica.it/quaderni>

Cohelo, P. (2005). *Lo Zahir*. [The Zahir] (R. Desti, Trans). Bompiani: Milano (Original work published 2005).

Di Toppa, U. (2017). La competenza collusiva nell'intervento psicoanalitico in età evolutiva [The collusive competence in psychoanalytic intervention with children and adolescents]. *Quaderni della Rivista di Psicologia Clinica*, 1, 35-53. Retrieved from <http://www.rivistadipsicologiaclinica.it/quaderni>

ISTAT (2017). *Censimento permanente delle istituzioni non profit. Primi risultati* [Permanent Census of non-profit institutions. First results]. Retrieved from <https://www.istat.it/it/files/2017/12/Nota-stampa->

censimento-non-profit.pdf?title=Censimento+permanente+Non+Profit+-+20%2Fdic%2F2017+-+Testo+integrale+e+nota+metodologica.pdf

Lunaria (Ed.). (2001). *L'Abc del terzo settore. Lavoro, progettazione, finanziamenti, leggi, comunicazione* [The ABC of the third sector. Work, planning, financing, laws, communication]. Roma: Edizioni Lavoro.

Olivetti Manoukian, F. (2006). La progettazione sociale possibile [The social design is possible]. *Prospettive Sociali e Sanitarie, 10-11*, 8-10

Organizzazione Mondiale della Sanità (2015). *Rapporto OMS 2015* ["World Health Statistics 2015"]. Retrieved from http://www.who.int/gho/publications/world_health_statistics/2015/en/

Paniccia, R.M., & Giovagnoli, F. (2014). Presentazione della Special Issue "Per una psicologia dell'integrazione di categorie sociali a potere debole come migranti, anziani, donne, minori, persone con diagnosi di disabilità o malattia mentale" [Introduction to Special Issue "Towards a psychology integrating low-power social groups such as migrants, elders, women, children, people with a diagnosis of disability or mental disorder"]. *Rivista di Psicologia Clinica, 2*, 1-4. doi:10.14645/RPC.2014.2.515

Pellegrini, D. (2017). *Sharing Economy: Perché l'economia collaborativa è il nostro futuro* [Sharing Economy: Because the collaborative economy is our future]. Milano: Hoepli.

Rossi, E., & Zamagni, S. (2011). *Il terzo settore nell'Italia unita* [The third sector in United Italy]. Bologna: Il Mulino.

Zamagni, S. (Ed.). (2011). *Libro bianco sul Terzo settore* [White Paper on the Third Sector]. Bologna: Il Mulino.