

Premessa

Questo documento, prodotto nell'ambito della collaborazione di Fondaca con San Marcellino, richiede alcune specificazioni.

La sua origine è nella riflessione sul legame tra attività di interesse generale⁶ e forme e modalità di gestione della organizzazione che le promuove, riflessione che ha accompagnato la collaborazione avviata nel 2019. Partendo dalla presa d'atto di una debolezza che le organizzazioni del terzo settore mostrano proprio su questo piano, si è ritenuto che fosse utile formalizzare gli elementi che caratterizzano il management di San Marcellino e valutarne la connessione con l'interesse generale. Non per proporre un "modello" da imitare, ma per accettare di misurarsi pubblicamente anche su questo aspetto.

Il documento, pertanto, non è un manifesto, nel senso che non illustra le intenzioni ma le pratiche ordinarie di gestione di San Marcellino intesa come organizzazione volta all'interesse generale. Tuttavia, esso contiene inevitabilmente anche un messaggio indirizzato a enti del terzo settore che presentano delle analogie con San Marcellino e costituisce una sfida sulla coerenza tra intenzioni e pratiche.

Non ci si può nascondere, infatti, che oggi le organizzazioni del terzo settore sono sottoposte a una duplice pressione:

1. quella verso la loro "amministrativizzazione", derivante in particolare dalla riforma del 2017, che le vorrebbe trasformate in organismi tecnici a servizio delle istituzioni, utili in particolare a ridurre i costi di gestione dei servizi sociali;
2. quella verso la loro "mercatizzazione", effetto del primato della cultura neoliberale, che le vorrebbe guidate e gestite da una logica d'impresa, senza riguardo per gli aspetti che non hanno un rilievo economico.

Questi due tipi di pressione non sono necessariamente alternativi, ma possono essere all'opera in modo congiunto. Il loro risultato è, in ogni caso, una deriva che porta alla perdita della ragion d'essere di queste organizzazioni.

Il documento non è neanche una definizione di standard di gestione. Tuttavia, esso potrebbe essere la base per la strutturazione di un percorso di rendicontazione da affiancare a quello, già in opera da tre anni, relativo ai risultati dell'attività in termini di inclusione, coesione, tutela di diritti, governance sussidiaria. Va sottolineato al riguardo che i correnti sistemi di rendicontazione delle organizzazioni di terzo settore, mutuati da quelli elaborati per le imprese private, mirano a verificare la soddisfazione di elementari requisiti di correttezza, trasparenza, gestione dei rischi, ecc., piuttosto che a rendere conto dei loro elementi di eccellenza. Il contenuto di questo documento, pertanto, potrebbe concorrere alla definizione di più ambiziosi requisiti di interesse generale da utilizzare nella gestione delle organizzazioni del terzo settore.

L'identità operativa di San Marcellino e il suo fondamento costituzionale

Nella sua essenza, dunque, il presente documento descrive le scelte e le pratiche di management che caratterizzano San Marcellino, attraverso le quali si cerca di rendere effettivo il legame con l'interesse generale previsto dalla Costituzione. Il presupposto è che una organizzazione che esercita attività di interesse generale, come indubbiamente è nel caso di San Marcellino così come di molti altri enti del terzo settore, deve avere modalità di gestione anch'esse coerenti con l'interesse generale, non in termini di standard minimi ma di tensione alla eccellenza. In questo senso, il documento è in stretta relazione con la rendicontazione degli effetti di interesse generale già in corso e si ricollega all'identità operativa di San Marcellino, alla base del percorso di rendicontazione.

È opportuno al proposito richiamare la parte generale di tale definizione:

San Marcellino è una organizzazione che ha la sua ragion d'essere nell'affermazione della dignità umana di ogni persona. La organizzazione opera su base quotidiana come mediatore di comunità e a questo titolo è impegnata a ristabilire il legame con soggetti esclusi o a rischio di esclusione, favorendo l'assunzione da parte della comunità stessa di una logica di convivenza e non di mera coesistenza e creando così le condizioni per conseguire coesione sociale, effettività dei diritti e inclusione nella cittadinanza di soggetti estraniati e colpiti da situazioni di disagio. (...)

La tensione alla innovazione e l'orientamento a definire e mettere in opera buone pratiche caratterizzano il suo modo di lavorare.

Questa definizione non è soltanto connessa alla missione e alle finalità generali di San Marcellino, ma anche alla Costituzione della Repubblica, che, oltre a definire un insieme di diritti e doveri, prevede anche che i cittadini e le formazioni sociali esercitino proprie responsabilità per renderli effettivi. Nel contesto della sua ispirazione religiosa, San Marcellino si riconosce quindi come un attore costituzionale.

Quali siano, nel caso di San Marcellino, attività di interesse generale è specificato nelle relazioni annuali che, a partire dal 2019, vengono rese pubbliche con riferimento ai loro effetti. Qui invece è il caso di mettere in evidenza le caratteristiche della organizzazione e della sua gestione che si inseriscono nella stessa cornice costituzionale.

⁶ Per la valutazione delle attività di interesse generale cfr. il capitolo 3 della rendicontazione 2019 <https://www.sanmarcellino.it/wp-content/uploads/SANM-Rendic19-web.pdf>

La connessione con le norme e il progetto di società della Costituzione non è generica ma specifica. Essa riguarda infatti:

- La natura di formazione sociale di San Marcellino, chiamata a esercitare doveri di solidarietà politica, economica e sociale (art. 2) attraverso attività di interesse generale (art. 118);
- La pari dignità sociale e la eguaglianza di tutti i cittadini, per ottenere la quale è compito di San Marcellino concorrere al superamento degli ostacoli di ordine economico e sociale che limitano la libertà e la eguaglianza dei cittadini e le possibilità di pieno sviluppo della persona umana (art. 3);
- Il diritto al lavoro e il dovere di svolgere attività che concorrano al progresso della società (art. 4), nonché la tutela del lavoro in tutte le sue forme (art. 35), con una retribuzione sufficiente ad assicurare una esistenza libera e dignitosa (art. 36), con la garanzia di parità di retribuzione di uomini e donne (art. 37);
- La garanzia della libertà delle persone, della tutela della loro privacy e del loro domicilio, della libertà di circolare e soggiornare, di associarsi e di riunirsi, la libertà di professare la propria religione, di manifestare il proprio pensiero, di agire in giudizio (articoli 13-21, 24);
- La tutela della salute (art. 32) e il diritto all'assistenza sociale (art. 38);
- La libertà sindacale e il diritto di sciopero (art. 39, 40); il diritto dei lavoratori a collaborare alla gestione delle aziende (art. 46);
- La finalizzazione sociale dell'attività economica (art. 41).

Sono questi principi e questi indirizzi che guidano la gestione dell'Opera sociale San Marcellino, sulla base del presupposto che il riferimento alla Costituzione sprona ad andare oltre norme secondarie, regolamenti, atti amministrativi e pratiche comuni.

I principi operativi

Nel contesto delineato fin qui, in questa parte del documento vengono invece esposti i principi che guidano la gestione di San Marcellino. Si tratta di principi operativi, che sono il frutto di ciò che è stato imparato nel corso dell'esperienza e grazie alla riflessione critica su di essa. L'esperienza è stata caratterizzata dalla costruzione di soluzioni poi rivelatesi di successo così come è accaduto di trovarsi in vicoli ciechi da abbandonare. Tutto ciò rientra nel contesto di un lungo processo di apprendimento.

Per questa ragione quanto segue non deve essere considerato espressione di un sistema deduttivo di principi e corollari, ma piuttosto il consolidamento di caratteristiche che fungono da criteri-guida, ma anche da strumenti di valutazione della conoscenza accumulata, sia da parte della organizzazione che dei suoi stakeholder.

Proprio per il suo legame con il percorso di apprendimento dell'organizzazione, i principi che formalizzano il modo in cui San Marcellino opera e le loro specificazioni sono destinati nel corso del tempo a essere modificati e integrati, si auspica con il concorso di tutti gli interlocutori dell'organizzazione. Ognuno dei 12 principi è articolato in una definizione, in alcune specificazioni e in alcuni esempi tratti dall'esperienza di San Marcellino.

1. Persone, non utenti

San Marcellino considera e tratta coloro che accedono ai suoi servizi come persone, da accogliere e riconoscere nei loro bisogni materiali e immateriali, nonché come cittadini titolari di diritti costituzionali; non come utenti o clienti.

- Il rifiuto di svolgere attività che prevedano soltanto supporto materiale alle persone;
- L'assicurazione di un servizio di accoglienza e presa in carico incentrati sulla costruzione, il rafforzamento e la "riparazione" delle relazioni umane e sociali;
- Il lavoro per una accoglienza di qualità anche negli spazi, nelle forniture, negli arredi e nel regime alimentare, considerandola una componente essenziale della salute e del benessere delle persone.

Come esempi della pratica di questo principio possono essere citati da una parte la cura degli immobili e degli ambienti che ospitano i Servizi; quella della qualità della cucina e dei cibi offerti, che comporta la scelta di non distribuire avanzi di altre cucine; e dall'altra parte la messa a disposizione di un guardaroba per le persone prese in carico, con la possibilità da parte loro di scegliere il proprio modo di vestire.

2. Meritorietà, non meritocrazia

Il personale che lavora con San Marcellino è una risorsa da valorizzare e sostenere al di là delle norme contrattuali, al quale si chiede di assicurare un equilibrio tra motivazioni e competenze qualunque sia il ruolo svolto, in una logica di meritorietà e non di meritocrazia, tenendo conto su questa base degli orientamenti alle pari opportunità e alla non discriminazione.

Questo comporta:

- Che ogni contratto di lavoro corrisponde all'attività effettivamente svolta, anche nei casi in cui sarebbe conveniente o fosse richiesta una forma diversa;
- Che gli operatori vengono valutati per le abilità e i risultati conseguiti e a loro volta sono richiesti di valutare l'attività svolta e le relazioni nella organizzazione;
- Che il personale viene formato attraverso specifici investimenti sia nella formazione specialistica che in quella superiore.

Casi significativi che possono essere menzionati con riferimento a questo principio sono il finanziamento totale o parziale delle attività di formazione esterne, in Italia e all'estero, dei lavoratori; il sostegno economico in caso di malattia o di maternità al di là degli obblighi di legge; la messa a disposizione di uno psicologo esterno presente con cadenza settimanale e la possibilità di accedere a percorsi di psicoterapia individuale sostenuti dall'organizzazione.

3. Volontari davvero

San Marcellino valorizza l'impegno volontario delle persone a sostegno delle sue opere in quanto reso a titolo gratuito, capace di portare un valore aggiunto nel volume e nella intensità delle relazioni, non sostitutivo del lavoro degli operatori.

Questo comporta:

- Il rifiuto della collaborazione di volontari che esprimono motivazioni di sola soddisfazione personale;
- La richiesta ai volontari di esercitare precise responsabilità nel quadro di regole comuni;
- La scelta di evitare ogni forma di retribuzione dei volontari a qualunque titolo, nonché la loro valorizzazione economica nei bilanci e il loro uso per la definizione delle quote di co-finanziamento dei progetti.

La pratica di questo principio fa sì che, per esempio, gran parte dei dirigenti e dei consiglieri di San Marcellino operano come volontari nelle strutture; che l'area dell'animazione è diretta da una volontaria; che è prassi tenere incontri periodici con i volontari per valutare congiuntamente risultati e problemi della loro collaborazione.

4. Comunità come risorse

San Marcellino esiste e si definisce nelle relazioni con le comunità in cui è presente. Questo significa che opera nelle, con le e per le comunità, rifiutando una logica parassitaria, praticando una presenza visibile ma sobria e impegnandosi a prendersi cura delle stesse comunità in cui opera.

Questo comporta:

- Che gli stakeholder di San Marcellino sono considerati e trattati come indispensabili risorse per la organizzazione e non come oggetto di pubbliche relazioni; per questo essi sono coinvolti nella definizione e nella valutazione delle attività;
- Che nel quadro del suo impegno nella mediazione, San Marcellino opera per concorrere a migliorare la condizione di sicurezza delle comunità;
- Che San Marcellino partecipa alla vita culturale delle comunità e le coinvolge come parte attiva nelle proprie attività di animazione culturale e artistica.

Possono essere citati, a esemplificare l'operatività di questo principio, le molteplici relazioni tra San Marcellino e le comunità in cui lavora, sia in chiave di coinvolgimento dell'organizzazione nella vita delle comunità, come nel caso della partecipazione a comitati di quartiere e a rassegne come GhettoBlaster, o come l'ospitalità data a riunioni civiche o di altre organizzazioni, sia in chiave di coinvolgimento delle comunità nell'attività della organizzazione, come nel caso delle iniziative dei Laboratori artistici di San Marcellino o del supporto materiale alla sua attività.

5. Conoscenza come guida e risultato

San Marcellino considera la conoscenza un presupposto e un effetto del suo lavoro, che è progettato e realizzato sulla base di informazioni sulla realtà e di competenze delle professioni sociali e della ricerca. Il lavoro di San Marcellino a sua volta produce conoscenza che l'organizzazione è impegnata a condividere e a diffondere.

Questo comporta:

- Che le conoscenze acquisite vengono organizzate in forma pubblica, in modo che possano essere utilizzate da chi ne ha necessità;
- Che le attività di formazione sono finalizzate a trasmettere il patrimonio di conoscenze maturato da San Marcellino;
- Che la progettazione degli interventi e delle attività è condotta sulla base delle competenze accumulate da San Marcellino e di quelle di esperti e ricercatori.

È in attuazione di questo principio che San Marcellino pubblica costantemente in volumi a propria cura i risultati della conoscenza acquisita, la quale viene in questo modo messa a disposizione di tutti gli interessati, e realizza attività di formazione per operatori, mediatori e volontari, così come specifici programmi di attività culturale.

6. Gestione dell'organizzazione oltre la conformità

San Marcellino gestisce la struttura e i processi organizzativi rispettando le leggi in una logica proattiva e non di mera conformità, attraverso il coinvolgimento e il dialogo di dirigenti, soci, responsabili, operatori e volontari.

Ciò comporta:

- Che vengono praticati momenti istituzionali di incontro tra i dirigenti e gli operatori per prevenire o colmare fratture all'interno della organizzazione;
- Che vengono rispettati i requisiti previsti da leggi e normative cercando di superarli e fissando standard più ambiziosi;
- Che vengono fatte proprie le preoccupazioni in materia di sostenibilità ambientale e, nei limiti delle possibilità, si contribuisce a fronteggiarle.

Un esempio particolarmente significativo della pratica di questo principio è quello della certificazione da parte di un ente terzo dei propri servizi, utilizzando un sistema elaborato ad hoc e introdotto nel 2005, continuamente modificato e migliorato nel corso del tempo.

7. Comunicazione al servizio della missione

Le attività di comunicazione di San Marcellino sono finalizzate a rendere partecipe il pubblico di quello che viene fatto, a informare sulle situazioni, a sensibilizzare le comunità e a sollecitare collaborazione e sostegno, rifuggendo da ogni forma di spettacolarizzazione e strumentalizzazione del dolore e del disagio.

Ciò comporta:

- Che nelle attività di comunicazione non vengono utilizzate immagini o storie drammatizzanti al fine di commuovere o impressionare il pubblico e i potenziali sostenitori;
- Che le campagne di comunicazione non sono finalizzate al marketing, ma al coinvolgimento delle comunità: prima e più che a raccogliere denaro, sono volte ad attivare attenzione, impegno e tempo;
- Che nessuna informazione su situazioni critiche o inadempienze dei poteri pubblici o di altri soggetti viene taciuta o edulcorata per ragioni di opportunità.

Possono essere ricordate al proposito le campagne di comunicazione di San Marcellino che hanno al centro messaggi quali "Porta un amico", "Cosa puoi fare tu", "Possiamo esserci se ci sei anche tu".

7. Comunicazione al servizio della missione

Le attività di comunicazione di San Marcellino sono finalizzate a rendere partecipe il pubblico di quello che viene fatto, a informare sulle situazioni, a sensibilizzare le comunità e a sollecitare collaborazione e sostegno, rifuggendo da ogni forma di spettacolarizzazione e strumentalizzazione del dolore e del disagio.

Ciò comporta:

- Che nelle attività di comunicazione non vengono utilizzate immagini o storie drammatizzanti al fine di commuovere o impressionare il pubblico e i potenziali sostenitori;
- Che le campagne di comunicazione non sono finalizzate al marketing, ma al coinvolgimento delle comunità: prima e più che a raccogliere denaro, sono volte ad attivare attenzione, impegno e tempo;
- Che nessuna informazione su situazioni critiche o inadempienze dei poteri pubblici o di altri soggetti viene taciuta o edulcorata per ragioni di opportunità.

Possono essere ricordate al proposito le campagne di comunicazione di San Marcellino che hanno al centro messaggi quali “Porta un amico”, “Cosa puoi fare tu”, “Possiamo esserci se ci sei anche tu”.

8. Equilibrio, trasparenza e pertinenza delle finanze

La raccolta e la gestione di risorse finanziarie è una parte essenziale della vita di San Marcellino purché resti un complemento e non prenda il sopravvento rispetto alla ragion d’essere dell’organizzazione e purché garantisca autonomia e indipendenza.

Ciò comporta:

- Che San Marcellino alloca le proprie risorse secondo necessità e non per esigenze di immagine, in particolare per quanto riguarda il rapporto tra spese per la struttura e spese per i progetti;
- Che non vengono svolte attività o realizzati progetti al fine di drenare risorse finanziarie per il sostentamento della organizzazione, ma esclusivamente per migliorare la efficacia e l’impatto del suo lavoro;
- Che vengono raccolte risorse finanziarie e non finanziarie da una pluralità di fonti (individui, enti della società civile, istituzioni pubbliche, aziende private, enti grant-making) in modo da assicurare un equilibrio tra di esse.

In attuazione di questo principio, nel corso del tempo e in diverse occasioni, San Marcellino ha rinunciato a finanziamenti già acquisiti e ha declinato offerte di gestione di attività a seguito di una verifica della loro incoerenza rispetto alle finalità delle sue attività di servizio.

9. Attività a impatto

Le attività di San Marcellino sono ciò che la qualifica come Opera Sociale in quanto in grado di produrre, direttamente o indirettamente, effetti di inclusione, coesione, tutela di diritti, governance sussidiaria.

Ciò comporta:

- Che vengono rendicontati pubblicamente i risultati delle attività, sia in termini di effetti diretti, sia in termini di concorso al raggiungimento di effetti di benessere per le persone e le comunità;
- Che nella rilevazione degli effetti sono coinvolte a pieno titolo le persone prese in carico da San Marcellino, come indispensabili fonti di informazioni e valutazioni;
- Che la organizzazione sottopone la rendicontazione degli effetti della sua attività agli stakeholder e tiene conto della loro valutazione nella revisione e nella progettazione delle sue attività.

È in relazione a questo principio che, a partire dal 2019, San Marcellino ricomprende nella sua relazione annuale anche una sistematica rendicontazione degli effetti diretti e indiretti della sua attività e i risultati della valutazione dei suoi principali stakeholder.

10. Parità e responsabilità nei rapporti con i poteri pubblici

Le relazioni di collaborazione, dialogo, confronto o conflitto con i responsabili politici e amministrativi sono condotte da San Marcellino in una logica istituzionale, sulla base di principi di apertura, lealtà, parità e riconoscimento delle rispettive responsabilità, nel quadro della sussidiarietà costituzionale.

Ciò comporta:

- Che non vengono nascosti gli aspetti critici dell'attività amministrativa per mantenere relazioni pacifiche o per ottenere vantaggi di qualsiasi tipo;
- Che viene praticato un rapporto di neutralità e di disponibilità rispetto alle rappresentanze politiche;
- Che si ritiene che i legami di affiliazione politica e le relazioni clientelari o di cointeressenza che da esse possono scaturire siano una fonte di disuguaglianze, sofferenza sociale ed emarginazione.

Possono essere menzionate al riguardo l'apertura di dibattiti pubblici come quello sul problema della residenza anagrafica o denunce egualmente pubbliche su questioni come quella della entità delle multe comminate alle persone in condizione di senza dimora; nonché, ad altro titolo, l'organizzazione di incontri pubblici con i candidati alle elezioni amministrative.

11. Le condizioni delle collaborazioni

Le collaborazioni di San Marcellino con enti del terzo settore e, più in generale, con istituzioni della società civile hanno come base non solo un comune interesse nella realizzazione di attività, ma anche un medesimo sentire circa i presupposti, l'ispirazione e le finalità generali di ciò che viene promosso.

Ciò comporta:

- Che San Marcellino non partecipa a progetti in collaborazione, a consorzi o ad associazioni temporanee d'impresa se non si sia verificata la esistenza di un comune sentire tra i partner;
- Che le relazioni con le organizzazioni del terzo settore sono improntate al rifiuto di ogni complesso di superiorità morale che giustifica comportamenti e pratiche in contrasto con la ragion d'essere di queste organizzazioni;
- Che per la costituzione e lo sviluppo di relazioni di partnership San Marcellino investe risorse proprie in una logica di lungo periodo e di crescita reciproca.

Sono collocate in questa cornice le partnership sviluppate con realtà come la rete Jesuit Social Network, la rete Contagiamoci, le Università di Genova e Bologna, gli enti di terzo settore con i quali è stato sottoscritto il Patto di sussidiarietà con il Comune di Genova, l'Associazione Mediazione Comunitaria, FONDACA (Fondazione per la cittadinanza attiva), Fundación Arrels, Fundación San Martín de Porres, Instituto de Mediación de México, Universidad Autónoma Metropolitana de Ciudad de México Iztapalapa e altre.

12. Progetti se e come necessario

San Marcellino promuove o sostiene progetti solo nel caso in cui siano funzionali a rafforzare e migliorare la sua presa sulla realtà; rifiuta invece il ricorso a essi al fine di drenare risorse finanziarie per l'esistenza della organizzazione.

Ciò comporta:

- Che i progetti devono corrispondere alle attività effettivamente svolte o da svolgere e non devono quindi imporre a San Marcellino un'agenda diversa da quella liberamente scelta;
- Che non vengono sostenuti o promossi progetti in cui siano ignorati, minacciati o violati diritti umani, connessi per esempio alla gestione dei servizi di accoglienza, alle condizioni di lavoro, ai rischi riguardanti la salute e la sicurezza;
- Che San Marcellino non accetta di aggirare ostacoli ricorrendo a espedienti di tipo amministrativo, contrattuale o finanziario.

Esemplifica la pratica di questo principio il rifiuto di San Marcellino di presentare come formazione-lavoro attività di carattere socio-educativo rivolte a persone non occupabili.