



PROGETTO ARCA ONLUS

# L'IMPATTO SOCIALE DI PROGETTO ARCA

VALORI *dati*

EDIZIONE 2024

In copertina:  
"Vela di infinito" - 2019

Resine e tempere acriliche su tela,  
cm. 100 x 150

*Siamo grati all'artista Tobia Ravà,  
che così mirabilmente integra  
numeri, lettere, parole e natura, per  
averci donato i diritti di riproduzione  
dell'immagine della sua opera "Vela  
di infinito" - 2019, in copertina.*

*L'opera, secondo la nostra  
interpretazione, è la sintesi  
dell'impatto sociale: i dati, evocati da  
numeri e parole, sono la materia di  
cui è composto il mare, in movimento  
perpetuo che, come la valutazione,  
si alimenta del proprio moto. Anche  
il sole è una spirale di numeri che,  
mentre procediamo sulle onde della  
misurazione d'impatto, ci trasmette  
il calore del miglioramento. Sulla  
barca ci siamo noi. La vela è gonfiata  
dal vento dei bisogni sociali e li  
convoglia verso una direzione  
intenzionale, guidata e sorretta dal  
mare di dati.*

*A pag. 158 troviamo la biografia  
dell'autore e la nota critica dell'opera.*



**PROGETTO ARCA**  
IL PRIMO AIUTO, SEMPRE

**Fondazione Progetto Arca**

Via degli Artigianelli, 6  
20159 Milano

Tel. 0266715266

[www.progettoarca.org](http://www.progettoarca.org)



## L'IMPATTO SOCIALE DI PROGETTO ARCA

A CURA DI LAURA NURZIA

**VALORI dati**

EDIZIONE 2024



**LA VALUTAZIONE SOCIALE  
RIDUCE LA DISTANZA  
TRA I DESIDERI DI GIUSTIZIA  
E LA REALTÀ.**

*Desideriamo tutti un mondo privo di povertà, dove quest'uomo, che ci tende la mano con estrema umiltà e dignità, possa arrivare a compiere le sue aspirazioni più profonde. Mentre gestiamo servizi di accoglienza e interventi di sostegno emergenziale, ci impegniamo a misurare come le nostre risposte ai bisogni di questo e dei tanti uomini e donne che si rivolgono a noi, rispondano concretamente alle loro domande urgenti.*

***Senza la valutazione, che trasforma i dati in azioni di miglioramento continuo, non ci può essere sviluppo.***

*Noi ci alziamo la mattina per sostenere quest'uomo nel cambiare la sua condizione ed essere felice.*

## L'IMPATTO SOCIALE DI PROGETTO ARCA

### VALORI *dati*

#### A cura di

Laura Nurzia

#### Contributi di

Filippo Ciantia

Stefano Gheno

Giuseppe Guerini

Mohamed Hamad

Luca Pesenti

Massimo Salvatore

#### Hanno collaborato

Micaela Giusti

Area Comunicazione

Mohamed Hamad

Area Controllo  
di gestione e valutazione

Costantina Regazzo

Direzione Servizi

Ester Mancini

Daniela Taneggi

Area Formazione

Emmanuela Pioli

Segreteria generale

#### Fotografie

Ambra Zeni

Daniele Lazzaretto

#### Si ringrazia

Ernesto Anderle

Roby il Pettiroso

per l'illustrazione a pag. 40

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore



Ringraziamo ALTIS, Università Cattolica del Sacro Cuore, per il supporto metodologico alla redazione del paragrafo a pag. 113.



Progetto grafico e impaginazione

Accent on Design - Milano.



Stampa

Ancora Arti Grafiche che si occupa di formazione e avviamento al lavoro di giovani.

La carta che compone questo documento proviene da foreste certificate FSC, da materiali riciclati e da altre fonti controllate.

## Sommario

TRENT'ANNI DI  
MOVIMENTO PERPETUO **7**

LA VALORIZZAZIONE  
DEL LAVORO DI CURA **11**

LA CULTURA DEL DATO  
PER COSTRUIRE IL BENE COMUNE **15**

PARTIRE DAL DATO PER  
UN CAMBIAMENTO "REALISTA" **19**

PER CHI ESISTONO LE STELLE?  
MOSTRA DI IMPATTO E DI STUPORE **25**

**1. IL VALORE, IL PERCORSO  
E L'INNOVAZIONE** **37**

**2. IL NOSTRO SISTEMA  
DI VALUTAZIONE** **61**

**2.1 L'ANALISI DELLO STANDARD DI SERVIZIO** **63**

**2.2 LA VALUTAZIONE DI IMPATTO SOCIALE** **100**

**3. IL BILANCIO SOCIALE** **135**

**4. CONCLUSIONI** **149**

“ La speranza non è sicuramente la stessa cosa dell’ottimismo. La speranza non è la convinzione che qualcosa possa riuscire bene ma la certezza che qualcosa abbia senso, indipendentemente dalla sua riuscita. ”

Václav Havel

NOTA DELLA CURATRICE

## TRENT’ANNI DI MOVIMENTO PERPETUO

È emozionante aprire questa pubblicazione nel **trentesimo anno di vita di Fondazione Progetto Arca**. Non perché 30 anni valgano più di 29 o di 31 ma perché in questo tempo siamo riusciti a fermarci e ad ammirare, con stupore, ciò che si è dipanato a partire da un nostro desiderio di contribuire al bene comune.

Era solo una timida intuizione, nel 1994, quella che giorno per giorno si è trasformata in un **movimento perpetuo di idee, relazioni, legami, azioni programmate e interventi di risposta emergenziale**. Noi non abbiamo fatto altro che **rispondere**, come chi per strada risponde gentilmente alla richiesta di indicazioni per arrivare a un certo centro commerciale, a una chiesa, a un parco giochi.

**La disponibilità ci ha salvato dall’autoreferenzialità** perché abbiamo dovuto sempre chiedere molto aiuto a chi ne sapeva più di noi: operatori sociali, educatori, mediatori culturali, psicologi, docenti universitari,

consulenti, amministrativi, commercialisti, avvocati, medici e infermieri: **popolo infuocato dal desiderio di speranza**, giustizia e accoglienza che era il nostro e che non è cambiato in trent'anni.

Quindi, mentre il mondo cambia e Progetto Arca gli va dietro, correndo sempre in avanti, ci siamo anche detti che era necessario **guardare gli effetti del nostro fare quotidiano**, per **dare speranza alle nostre imperfezioni**. Sì, il tema della speranza è centrale anche nella valutazione. Non possiamo pensare di non fare errori ma possiamo **infondere, a ogni sbaglio, la speranza del miglioramento**. Ne abbiamo bisogno noi, le nostre azioni e, certamente, le persone che accogliamo ogni giorno.

Quindi eccoci qui con la quarta edizione di **VALORI *dati***, a condividere non tanto la natura e il metodo degli interventi svolti ma **l'impatto, l'urto, che essi hanno avuto su di noi, sui beneficiari e sulla comunità**.

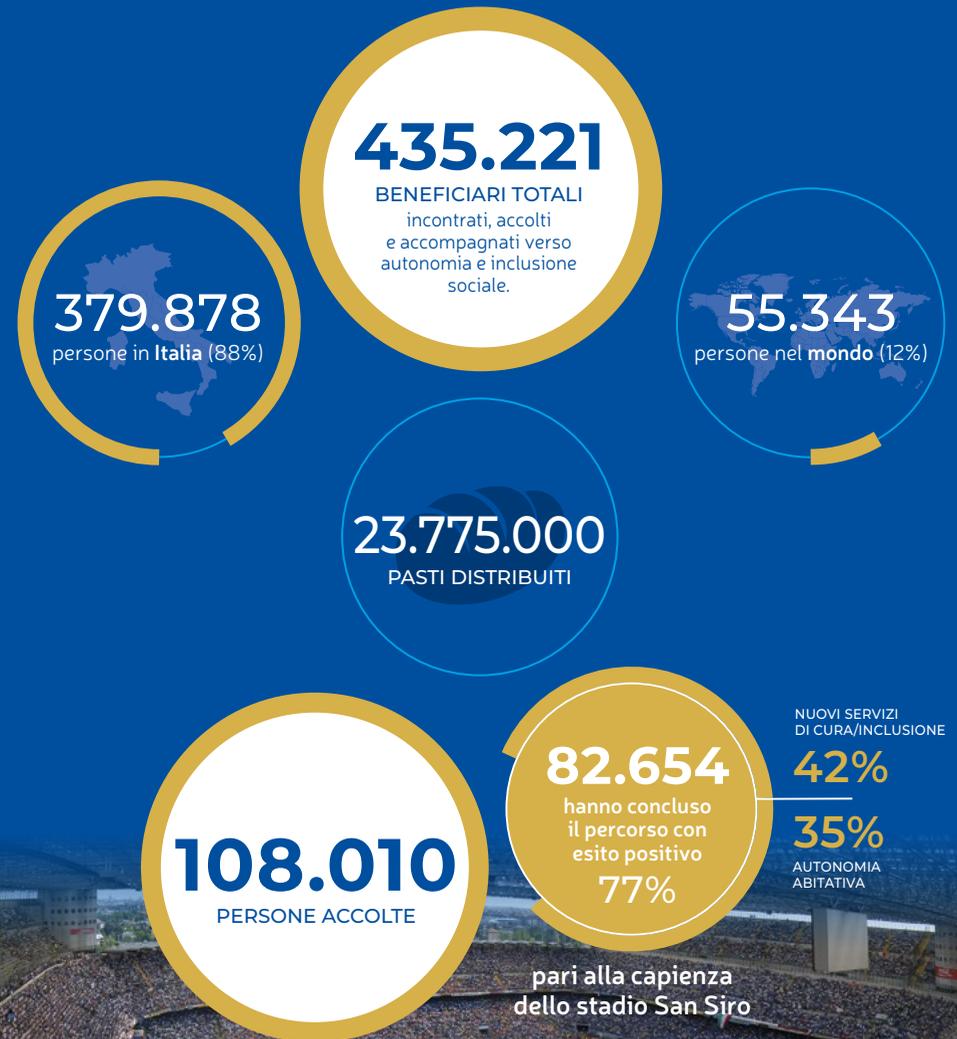
Non ci stanchiamo di riproporre i questionari di gradimento, di coinvolgere gli staff nelle riflessioni sulle risultanze delle nostre ricerche, di farci domande su come affinare gli indicatori per renderli sempre più corrispondenti alla realtà in continuo mutamento e alle nostre nuove esigenze di informazioni.

Siamo coinvolti, anche nel valutare, in quel familiare **movimento perpetuo**, come le onde, dalle quali si elevano musiche sempre diverse che rispondono, però, allo stesso impulso, quello di dare **vita** al mare e **speranza** agli uomini.

Così noi cerchiamo di **dare vita alle nostre azioni, rinnovandole e misurandone gli effetti**, sempre nella gratitudine di essere al servizio e di assegnare ai **dati il valore che si meritano**, quello di essere veicoli di **consapevolezza** e, quindi, di **miglioramento**.

**Laura Nurzia**

## 1994-2024: i numeri di Progetto Arca



“ Desideriamo che il lavoro dedicato alla cura possa essere valorizzato, rendendone accessibile la conoscenza dei risultati e degli esiti in termini di numeri e di storie di umanità ferita e rigenerata dalla cura stessa. ”

## LA VALORIZZAZIONE DEL LAVORO DI CURA

Di Giuseppe Guerini

Nel documento conclusivo del **G7 Lavoro**, il vertice dei Ministri del lavoro dei sette governi di grandi Paesi occidentali, tenuto a Cagliari nel settembre 2024, nell'ambito della presidenza italiana di questo organismo, possiamo leggere un **capitolo interamente dedicato al lavoro di cura** intitolato: “*Principi politici del G7 per un mondo del lavoro resiliente nell'invecchiamento e piano d'azione per migliorare il lavoro nel settore dell'assistenza*”. Nel testo si propone un piano d'azione per rafforzare gli investimenti nel settore dell'assistenza e nel lavoro di cura, promuovendo l'apprendimento permanente e sistemi di formazione capaci di anticipare le competenze richieste per gli operatori del settore. Si chiede, inoltre, di accrescere la consapevolezza del valore del lavoro di assistenza per la società e l'economia.

Qualche mese prima, nel giugno 2024, nell'ambito della **Conferenza annuale dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro**, si è dedicata

una sessione alla "Economia della cura", sfociata in un documento che sottolinea l'**importanza del lavoro di cura e la necessità di riconoscerlo**, qualificarlo e valorizzarlo meglio di quanto non si sia fatto fino a ora.

Ancora prima la **Commissione Europea**, nel settembre 2022, lanciando la strategia europea sul lavoro di cura, affronta lo stesso tema, ovvero come dare il valore e l'importanza che meritano ai servizi di cura e assistenza che, dalle indagini realizzate, appaiono poco valorizzati e considerati come residuali.

**Tre grandi istituzioni internazionali rilevano, cioè, che il lavoro di cura andrebbe maggiormente valorizzato.**

Per fare questo, però, credo sia indispensabile e fondamentale riconoscere e dare la giusta **importanza al personale che si occupa della cura**. Permane, infatti, una tendenza generale a **considerare professioni minori quelle che si dedicano alla cura di chi ha bisogno**, di chi si trova ai margini, di chi è debole e senza voce perché povero, malato, anziano, bambino, migrante, dipendente.

Per evitare che le attenzioni ora accese su queste professioni svaniscano presto tra gli atti e i verbali delle grandi conferenze, **diventa sempre più importante rendere evidente, misurabile e accessibile la conoscenza dei risultati e degli esiti del lavoro di cura.**

Per questo continuo a pensare che **VALORI dati** sia uno strumento che, affiancandosi al Bilancio Sociale di Fondazione Progetto Arca, renda evidente il lavoro ma soprattutto **dia conto** (numeri e dati) e **racconto** (vita e storie) a chi ha scelto di essere prossimo alle persone in difficoltà, accendendo e mantenendo viva la loro e la nostra umanità.

**VALORI dati** ci avvicina alla **grande umanità che spesso si nasconde sotto le coltri dei sacchi a pelo** logori delle persone che Progetto Arca incontra,

ma anche a **quella delle operatrici e degli operatori** che, come traspare dalle risposte che troverete tra i dati di queste pagine, sono persone che non si rassegnano e non si accontentano della mera prestazione di cura, ma pretendono di **alimentare una relazione di ingaggio vitale.**

Queste pagine sono utili, inoltre, a risvegliare l'**umanità che abita ciascuno di noi**, disposti a lasciarci interrogare e coinvolgere da questi dati che restituiscono un valore. La nostra idea di valutazione d'impatto sociale potrebbe essere, quindi, riassunta nella misura di quanto queste pagine riescano a **sollecitare la nostra propensione al sentirci solidali** e prossimi alle persone che, nonostante vivano ai margini delle nostre società, sono visibili e chiedono comprensione al nostro cuore e al nostro desiderio di crescere come esseri umani.

“ Il dato, oltre a essere guida, suggerisce una lettura della realtà ricca di indicazioni universali per la consapevolezza della comunità intera. ”

## LA CULTURA DEL DATO PER COSTRUIRE IL BENE COMUNE

Di *Luca Pesenti*

**A** cosa servono i dati? L'esperienza di ricerca e valutazione d'impatto in corso da alcuni anni dentro Fondazione Progetto Arca può aiutare a rispondere a questa domanda.

**I dati servono a “guidare” le organizzazioni**, ovvero a supportare le scelte decisionali di tipo gestionale o strategico. Si tratta di un ruolo fondamentale, che richiede anche alle organizzazioni non profit adeguati investimenti di tipo professionale, gestionale e tecnologico. L'impegno di Fondazione Progetto Arca su ciascuna di queste dimensioni appare evidente osservando la completezza e la qualità dei dati che qui presentiamo.

In una logica di “impatto”, è possibile però individuare anche una **seconda funzione svolta dai dati: quella di suggerire letture della realtà** che, seppur con le dovute prudenze, possono fornire **indicazioni più generali e universali**. Si tratta di un contributo altrettanto fondamentale, soprattutto

se proveniente dal mondo del Terzo settore: è in questo mondo, infatti, che si rigenera il capitale sociale, così come si intuiscono, in maniera privilegiata, i bisogni emergenti e le risorse presenti nella società.

Provo a esemplificare. Nel testo, a pag. 109, troverete una mappa di indicatori di empowerment: essi restituiscono la capacità della persona di far fronte a bisogni essenziali per la cura di sé, per rendersi autonomo, per far fronte alle esigenze economiche fondamentali. Sono dati molto limitati e dunque, forzatamente, parziali: impossibile trarre delle generalizzazioni troppo ampie e robuste. Eppure, questi **dati di impatto sull'empowerment della persona e della famiglia qualcosa dicono, non solo all'organizzazione, ma alla società nel suo complesso**. Ci riportano una osservazione di grande interesse: tra chi vive da solo (persone comunque provenienti da faticosi percorsi) sembrano esserci meno problemi economici (innanzitutto perché la retribuzione, se pur non continuativa, deve coprire spese solo individuali) e una maggior possibilità di risparmio rispetto alle famiglie. Al tempo stesso l'analisi sulle famiglie riporta indicatori migliori per quanto riguarda la qualità nutrizionale, la copertura dei bisogni sanitari primari grazie a un Medico di Medicina Generale e/o a un pediatra e la capacità di gestione del tempo rispettando appuntamenti e programmando le proprie giornate.

Come detto (ed è indispensabile ribadirlo), si tratta di informazioni di tipo qualitativo su un campione di individui e di famiglie piuttosto ridotto: occorre, dunque, molta prudenza nell'utilizzare questi dati per trarre delle leggi generali. Tuttavia, anche alla luce di un'abbondante letteratura in argomento, **sembra confermarsi il fatto che la vita della famiglia sia in grado di aumentare quello che un tempo si sarebbe definito "amor proprio" e che oggi possiamo declinare nelle molte dimensioni segnalate**. Come dire che la vita di famiglia aiuta la persona a volersi più bene, anche se (come ci raccontano le statistiche ufficiali da molti anni) dove ci sono due o più figli aumenta esponenzialmente anche il rischio di scivolare verso la povertà.

Questo piccolissimo esercizio di analisi ci introduce a un nuovo passo possibile, quello di utilizzare i dati prodotti dalle attività delle organizzazioni non profit per sottolineare qualche aspetto importante a beneficio dell'intera società.

Qui risiede una grande sfida: la possibilità che **la cultura del dato** possa rappresentare **un elemento di sistema** che il Terzo settore può mettere in campo per la **costruzione del bene comune**.

“ I dati di realtà molto spesso ci precedono e producono un importante impatto sulla nostra esistenza. Conoscerli ci permette di avere una guida sicura. ”

## PARTIRE DAL DATO PER UN CAMBIAMENTO “REALISTA”

Di **Stefano Gheno**

“**A** caval donato non si guarda in bocca”, recita un popolare adagio e, più autorevolmente, nell’Antico Testamento, il Libro di Giobbe riporta “...Il Signore ha dato, il Signore ha tolto, sia benedetto il nome del Signore!”. **Donato o dato**, ecco il termine su cui vorrei brevemente soffermarmi in questo mio contributo alla nuova edizione di **VALORI dati**, di Fondazione Progetto Arca.

Al di là di ogni velleità di autonomia radicale, va preso atto che **gran parte della realtà con cui siamo in relazione ci è data**: le nostre origini, ambientali e storiche; i nostri limiti strutturali con il loro carico di bisogni mai definitivamente risolvibili; le condizioni e le circostanze del nostro presente, finanche molti degli incontri che in esso facciamo sono dati. Non dipendono da noi, ma **ci precedono, provocando un grosso impatto** nella nostra esistenza. Coloro che hanno la ventura di trovarsi in relazione con le persone fragili, magari dentro periferie non solo urbane, ma anche,

come richiamato più volte da Papa Francesco, esistenziali, mossi da una vocazione, che talvolta si trasforma in professione, si trovano, spesso, alle prese con una montagna di dati.

Talvolta essi sono così schiacciati da togliere il fiato e anche il desiderio di provare a cambiare qualcosa per permettere a quelle persone fragili di esserlo un po' meno. Quante volte questa “mancanza di fiato” ci sovrasta e gridiamo all'ingiustizia e all'impotenza che ne deriva. Non c'è niente di strano, né di nuovo nel considerare la realtà, il dato, come un ostacolo, se non addirittura come un impedimento al nostro desiderio di bene e di immediatezza di un intervento.

Tuttavia, proseguendo nella lettura del primo capitolo del Libro di Giobbe troviamo un commento che, a mio parere, introduce una possibilità nuova di fronte a questa frustrazione più che comprensibile: *“In tutto questo [ci si riferisce alla constatazione fatta da Giobbe circa l'ineluttabilità della sua condizione] Giobbe non peccò e non attribuì a Dio nulla di ingiusto”*. Perché “nulla di ingiusto”? Perché nella visione religiosa testimoniata da Giobbe il dato è appunto **dato, non dipende da noi, non è un nostro possesso**.

Spero di non aver disorientato il lettore con questo mio avvio e mi dirigo su un terreno più consono. Facilmente potremmo cogliere nella citazione di Giobbe un accento fatalista, potrei dire rassegnato, che mal si accompagna all'impeto di quanti desiderano portare un cambiamento in meglio in una realtà troppo spesso povera e fragile. Non è però questa la lettura che vi propongo. Parlare di dati in un flusso di intervento sociale, come per esempio in un processo finalizzato al cambiamento di una condizione di svantaggio, si riferisce sia agli input, sia agli output del processo stesso, nonché agli outcome e addirittura, come abbiamo già esaminato nell'edizione dello scorso anno, agli impatti.

Se ci concentriamo solo sui dati in uscita – gli esiti – però, il rischio tutt'altro che peregrino è di **pensarsi onnipotenti**: siamo noi che “creiamo” la novità

del cambiamento. Ma questo è, a voler essere indulgenti, vero solo in parte: con il nostro lavoro certamente **cerchiamo di operare una trasformazione della realtà, che però è data**, cioè precede il nostro agire. Molto dell'efficacia dell'agire stesso dipende dalle caratteristiche di ciò che ci precede. Qualora noi agissimo a prescindere dalla realtà data, o meglio dal dato di realtà, l'unica guida che avremmo sarebbe la nostra idea.

**Conoscere il dato ci permette di avere una guida più sicura**, su cui costruire ipotesi di lavoro che, inevitabilmente, dovremo considerare sempre come tentativi sperimentali. Questo è, a mio parere, il punto centrale di quella “cultura del dato” su cui, ormai da diversi anni, con il Comitato Scientifico di Fondazione Progetto Arca, stiamo lavorando: la possibilità di **incrementare l'efficacia della nostra azione sociale grazie a una maggiore adesione alla realtà per quella che è**, e non per come ci immaginiamo che sia.

Un buon agire sociale è sempre frutto di una **conoscenza della realtà, il più possibile scevra da ideologia** e capace di **considerare la maggior quantità di fattori possibile**. Questo porta con sé alcune conseguenze metodologiche.

Innanzitutto, la necessità di **superare la dicotomia tra dato quantitativo e qualitativo**, così comune nell'ambito delle scienze umane e sociali: in ogni caso sarà da considerare la qualità del dato, che è garantita da una corretta misurazione, da una analisi accurata e, soprattutto, dalla capacità di far parlare il dato il più possibile, **resistendo alla tentazione di piegare la realtà alla nostra immagine preconstituita**. Negli anni '60 del secolo scorso Barney Glaser e Anselm Strauss ci hanno ricordato la necessità che osservazione ed elaborazione teorica procedano di pari passo, in un'interazione continua. Nel loro contributo, *The Discovery of Grounded Theory* (1967), i due dicono della necessità di **“lasciar parlare i dati” piuttosto che le teorie**, che dovrebbero invece derivare direttamente dall'analisi dei dati, ed essere il più possibile locali e contestuali.

Secondo questo approccio bottom-up **la ricerca** parte da un assunto generale, cioè che essa **prende forma dal suo stesso procedere**. Dai dati raccolti si deduce la teoria che sottende alla specifica ricerca in un processo circolare che non vede soluzione di continuità tra raccolta e analisi.

Non si tratta di un modello che nega la rilevanza del dato quantitativo, ma piuttosto che lo colloca a un livello diverso, quello utile alla generalizzazione di quanto scoperto nell'incontro con la realtà. Evidentemente, nel tentativo di far discendere le politiche da una valutazione dell'efficacia del cambiamento prodotto, la dimensione quantitativa è importante, se non addirittura fondamentale, almeno al fine di incrementare la probabilità di un vantaggio diffuso nella riproduzione degli interventi sperimentati. Non possiamo però pensare che il numero possa sostituire la responsabilità del soggetto di comprendere ciò che i dati stanno dicendo. **Ciò che rende un dato di valore**, altro tema per noi estremamente rilevante, non è solo il fatto che possa essere apprezzato, ma soprattutto che **sia portatore di un senso che possa illuminare tutta la nostra azione**.

Anche per questo la Fondazione cerca di mantenere un approccio multiplo nei confronti dei dati che definirei "integrato": da una rigorosa attenzione nella rilevazione arriva a costruire strumenti ad hoc di raccolta dei dati e un'analisi scientificamente fondata, senza però trascurare la necessità di integrare quanto emerge in uno storytelling capace di descrivere, ma anche ispirare, le donne e gli uomini che con il proprio lavoro cercano di farsi parte attiva del cambiamento sperato.

Abbiamo potuto sperimentare un esempio eclatante di ciò nella recente mostra **"Per chi esistono le stelle? Il cammino di Progetto Arca a fianco dei poveri"**, che la Fondazione ha realizzato per l'ultima edizione del Meeting per l'amicizia fra i popoli di Rimini.

Mostra viene dal verbo mostrare, in latino *monstrare*, la cui radice *mon* (o *man*) rimanda al far pensare. **Mettere in mostra significa far vedere**, in

modo da **attivare un pensiero**, una riflessione. Credo di poter affermare che la ragione dell'uomo è un luogo in cui il pensiero assume sia la **dimensione dell'analisi**, sia **quella dell'affetto e dell'emozione**. Quanto più queste due dimensioni si integrano, tanto più l'**impatto del dato**, di ciò che ci viene comunicato, che ci viene mostrato, sarà rivoluzionario e dirompente e un **fattore di provocazione** che **spinge e sostiene un cambiamento**, fuori ma anche dentro di noi.

Abbiamo perciò pensato di inserire, in questa nuova edizione di **VALORI *dati***, un capitolo, il prossimo, che provi a raccontare l'**impatto che la mostra del Meeting ha suscitato**, ricordando ancora una volta che impatto significa "urto", **qualcosa che ci urta e in virtù di questo urto ci cambia**.

“ Nel cammino verso la libertà siamo partiti con la consapevolezza di essere fragili e a volte sfortunati e siamo arrivati a sentirci stelle. **Sì, siamo noi le stelle!** ”

## PER CHI ESISTONO LE STELLE? MOSTRA DI IMPATTO E DI STUPORE

**D**al 20 al 25 agosto 2024 abbiamo avuto l'onore di partecipare al Meeting per l'amicizia fra i popoli a Rimini. L'obiettivo della mostra, curata da Giuseppe Frangi, non è stato quello di far conoscere in dettaglio la nostra opera quanto di coinvolgere i visitatori in un percorso, esperienziale, che potesse farli immedesimare nelle emozioni e situazioni che si provano a essere poveri e soli, provandone gli effetti. Tra gli impatti che desideriamo produrre, come detto anche nel Bilancio Sociale, c'è quello dell'**educazione a uno sguardo verso la fragilità che la veda condizione di tutti**.

Iniziamo la mostra, infatti, calpestando dei cocci e leggendo che possiamo sempre romperci ma **la comunità ci aiuterà a rimettere insieme i nostri pezzi**, indipendentemente dalla nostra condizione economica e sociale. Terminando il percorso espositivo attraversiamo uno spazio, delimitato da colorate frange di tessuti di scarto, che ospita un'opera d'arte creata proprio con i cocci che abbiamo calpestato entrando.

**Per chi esistono le stelle? Le stelle esistono per tutti** perché dai cocci delle

nostre difficoltà riusciremo, accettando l'aiuto dei legami prodotti dalle relazioni, a **ricomporci in una nuova, splendida, se pur diversa forma.**

*Questo è l'impatto auspicato. Ogni visitatore, incontrando una persona in strada e ricordando la mostra, le si potrà avvicinare con semplicità per toccarle una spalla, come ci invita a fare Papa Francesco. Quella donna o uomo non avranno più il timore di vedere rispecchiata nell'altro solo la propria fragilità. Guardando il senza dimora lo potranno avvertire come parte della comunità degli umani, fragile e luminoso come la luce delle stelle.*

Per raccontare cosa è successo nei cinque giorni di esposizione, tra le pareti di questo luogo-incontro, abbiamo chiesto a **Filippo Ciantia**, che con altri appassionati volontari ha guidato i visitatori all'interno degli spazi espositivi, di raccontarci l'impatto che questa esperienza ha generato nei visitatori, spesso commossi e mossi da tante domande e nuove prospettive che, speriamo, ognuno di loro si sia portato a casa.

### **Progetto Arca chiama, il Meeting risponde!**

***“Il Signore risana i cuori affranti e fascia le loro ferite;  
Egli conta il numero delle stelle e chiama ciascuna per nome”  
Salmo 146***

Da alcuni anni mi rendo disponibile come volontario per la realizzazione del Meeting di Rimini. Quest'anno sono stato assegnato come guida per i visitatori alla mostra offerta da Fondazione Progetto Arca, intitolata “Per chi esistono le stelle?”.





Conoscevo Progetto Arca solo superficialmente, essendo realtà nota nel mondo del Terzo settore. Per raccontare l'esperienza dei visitatori devo partire dalla **sorpresa che la mostra ha rappresentato per le guide**. Sono certo che, innanzitutto, la mostra è stata una novità di conoscenza e di immersione in un percorso veramente entusiasmante che abbiamo dovuto condensare in un mese di preparazione e studio e poi in sei giorni di Meeting. **Per tutte le guide l'impatto è stato forte**: ci siamo appassionati ad accompagnare i visitatori perché dopo pochissimo abbiamo "sentito la mostra anche nostra". Ci siamo immedesimati nel lungo cammino dei fondatori di Progetto Arca che abbiamo conosciuto e apprezzato, tanto da sentirci, stranamente, subito "amici": lo scopo del Meeting di Rimini! Certamente è stato azzeccato il titolo, attrattivo e simbolico, che ha costretto sia le guide sia i visitatori a seguire, con attenzione incalzante, i passi che il curatore, Giuseppe Frangi, ha genialmente offerto.

All'inizio domina la figura di frate Ettore Boschini, che parecchi visitatori avevano conosciuto e che, con sorpresa e gratitudine, hanno ritrovato. Questo testimone della carità che "non combatteva la povertà, ma abbracciava i poveri", aveva entusiasmato alcuni giovani che si misero a seguirlo. Il seme messo nei loro cuori ha dato copiosi frutti, tra questi, trenta anni fa, Progetto Arca.

Lo sviluppo grafico e architettonico estremamente simbolico ed "esperienziale", tra sacchi a pelo, frigoriferi, food truck, mercato solidale con cibo vero, fresco e a lunga conservazione, ha facilitato l'immedesimazione con i protagonisti dell'opera, sia con gli operatori sia, soprattutto, con i beneficiari. Dopo la vita sulla strada e l'esperienza della fame e delle risposte immediate e sviluppate nel tempo, ecco la tappa fondamentale della casa, terminale del cammino di ricostruzione della persona frammentata.





A essa seguiva la stanza che ho chiamato “della sorpresa”. I visitatori potevano sedersi su panchine di ferro, esattamente uguali a quelle dei parchi delle città italiane: bellissime, ma dure come la vita dei senza tetto che spesso ci dormono sopra. Lo stupore sui volti dei visitatori era un indicatore evidente dell’appropriatezza dell’esercizio artistico inventato dal regista Marco Martinelli, presentato in un video ad ampio schermo. Gli ospiti, insieme agli operatori, recitando versi poetici di Boiardo, Dante e Majakovskij, davanti ai loro occhi si trasformavano in star del teatro.



**Improvvisamente il titolo si svelava:** attraverso un cammino comune, caratterizzato da servizio e relazioni di cura, ci si riscopre protagonisti della propria vita e i cocci si ricompongono in una figura ancor più bella di prima, come mostrava l’opera finale di Alberto Gianfreda.

Alla fine della mostra-evento, dopo aver letto insieme la poesia di Majakovskij che ha ispirato il titolo, mentre molti lasciavano un loro pensiero attaccando post-it sulla parete dei sogni e delle stelle, **potevo**

**ammirare lo spettacolo dei volti stupiti, commossi**, sorridenti, spesso bagnati da qualche lacrima, dei visitatori che non lesinavano applausi e volevano sapere di più.

Interessante la sorpresa del gadget, distribuito a tutti i visitatori: un'elegante stella in legno che ornerà le case e i luoghi di lavoro di oltre 7.500 persone. Ricordando plasticamente la mostra e il suo titolo, la stella permetterà di esercitarsi, smontandola e ricomponendola.

Nello stesso modo, attraverso legami fedeli e commossi, tentativi instancabili, successi e fallimenti, risate e lacrime, in trenta anni Progetto Arca ha avuto il privilegio di accompagnare decine di migliaia di **persone, che hanno "rimesso insieme" la loro esistenza, tornando a essere le "star" della propria vita** e, talora, di intere comunità e famiglie.



Molti visitatori si sono fermati, trascinati dal desiderio di non interrompere, in un frettoloso saluto, quello che avevamo vissuto insieme nei circa 45 minuti di percorso. Ricordo alcune delle loro frasi che ci riportano all'**impatto della mostra** su chi l'ha attraversata con l'attento desiderio di farsi provocare da essa:



- “
- *tutti siamo fragili e ci possiamo riconoscere in questo viaggio che ci avete fatto fare;*
  - *vengo da un momento difficile della mia vita. La mostra mi ha fatto vedere quanto l'umanità sia viva e sia capace di prendersi cura dei più deboli e, quindi, anche di me;*
  - *la statua fatta dei cocci ricomposti, alla fine della mostra, mi ha fatto rivedere le persone per strada e come anche io possa contribuire a questa ricomposizione;*
  - *posso dire che le stelle brillano per tutti noi e che siamo uguali sotto il nostro cielo;*
  - *abito vicino alla Stazione Centrale: i sacchi a pelo sono quello che vediamo ogni giorno. È un allestimento realistico che mi ha fatto sorgere tante domande su come io guardo chi dorme nei sacchi a pelo davanti a casa mia e su cosa possa fare per loro. Non girerò più la testa dall'altra parte;*
  - *mi ricordo fratel Ettore che attraversava Milano con la "sua Madonna": anch'io non vedevo gli invisibili che oggi mi sono visibili in tutta la loro lucentezza di stelle;*
  - *mi ha colpito che Progetto Arca non pensi solo a cibo e casa, ma ad abbracciare le persone in una prospettiva di riscatto, di voglia di felicità, insegnando a vedere le stelle e a farci sentire parte del cielo stellato.*
- ”

“Se le stelle vengono accese vuol dire che qualcuno ne ha bisogno” scriveva Majakovskij.

Sì.

Io.

Proprio adesso.

Ho bisogno di vedere che cammino nella scia di una stella non qualsiasi, nei miei giorni, uno dopo l'altro.

Che bello che si accenda una stella, che non solo illumini il buio, ma lo abbracci, lo faccia **splendere in un rapporto che ha un volto e una promessa precisa**, carnale e nuova, in cui la morte e la solitudine non hanno l'ultima



parola, come nel cammino che abbiamo seguito grazie a Progetto Arca! In ultimo siamo felici di riportare, con la gioia della condivisione, una lettera ricevuta il 24 settembre 2024 da Bernhard Scholz, presidente di Fondazione Meeting per l'amicizia fra i popoli, Emmanuele Forlani, Direttore della Fondazione e da Alessandra Vitez, responsabile dell'Ufficio Mostre.

Carissimi,

*il Meeting di quest'anno ci ha riempiti di stupore per l'intensità della partecipazione, la forza delle testimonianze, la profondità delle riflessioni e l'apertura al mondo.*

*Le mostre sono state al cuore di questa edizione. Soprattutto la vostra **creatività** e la vostra **accoglienza** insieme a quella dei volontari le hanno rese **luoghi di incontro, di dialogo**, di conoscenza e approfondimento, favorendo **l'esperienza dell'essenziale** così come Papa Francesco ci ha ricordato nel suo messaggio: «Puntare all'essenziale ci aiuta a prendere in mano la nostra vita e a farne uno strumento di amore, di misericordia e di compassione, diventando segno di benedizione per il prossimo».*

*Nella mostra **“Per chi esistono le stelle? Il cammino di Progetto Arca a fianco dei poveri”** questa essenzialità è emersa con una evidenza che ha toccato i tantissimi visitatori.*

*Vi ringraziamo di cuore perché quello che è accaduto attraverso questa mostra è stato possibile attraverso il vostro appassionato **lavoro di cura** fino al più piccolo particolare che **ha coinvolto i volontari, gli ospiti e le migliaia di visitatori**.*

*Grazie anche a tutti i collaboratori che a vario titolo hanno partecipato a questa costruzione.*

*Un caro saluto nella speranza di poterci presto incontrare.*

Bernhard Scholz

Emmanuele Forlani

Alessandra Vitez

“ La valutazione ci dice se stiamo andando avanti. Rinvigorisce l'attenzione al significato e agli effetti del nostro lavoro e ci offre un orientamento e uno scopo alla fatica quotidiana, elevandola a occasione di crescita e di rinnovamento. ”

## 1. IL VALORE, IL PERCORSO E L'INNOVAZIONE

### 1.1 PERCHÉ CI APPASSIONA LA VALUTAZIONE

Perché un ente non profit dovrebbe dedicare tempo e risorse per occuparsi di valutazione? Certamente ogni azione di un ente non profit è generata da buone intenzioni, professionalità e dedizione alla mission, quindi non sono l'inadempienza e la scorrettezza i fattori da mettere in discussione. È anche vero che i processi di valutazione richiedono energie, investimenti e tempo. Spesso, nel convulso fare quotidiano, sentiamo la necessità di superare, non sempre agevolmente, quella naturale resistenza a impiegare ore sui dati anziché guardando negli occhi i destinatari degli interventi di aiuto.

Eppure, comprendendo tutto ciò, crediamo che **qualsiasi esperienza non possa definirsi tale se non viene giudicata da un processo valutativo** che spinge le domande sulla qualità e sulla pertinenza dell'opera in relazione al bisogno che la genera. Questo processo è in grado di produrre

**consapevolezza** rispetto all'**impatto** delle azioni e al **cambiamento generato**. La consapevolezza è il primo fattore messo in moto dalla nostra **responsabilità**, cioè la nostra capacità di rispondere alla realtà che ci chiama a un'azione ponderata.

La valutazione ci permette, inoltre, il **confronto** continuo tra gli obiettivi concepiti e i risultati raggiunti, individuando nei frequenti scostamenti gli intelligenti fattori che permettono il **riesame** e lo **sviluppo**. La capacità di ricominciare dagli errori, che sono risorsa e non colpa da occultare, aiuta a **crescere insieme** nell'entusiasmo dell'adesione alla mission.

In ultimo, la cultura del dato ci aiuta a essere seri nell'**utilizzo dei patrimoni comuni** che ci sono affidati (contributi istituzionali, donazioni, volontariato, vite, aspettative di cambiamento) permettendoci di individuare i **campi di miglioramento** e di aggiungere **sempre nuovo valore** alla nostra opera.

L'unico controllo che desideriamo agire, quindi, non è nei confronti di chi svolge le azioni di aiuto o degli errori commessi, ma di quanto questi servano a rispondere ai pressanti gridi sociali che non smettono di raggiungerci. L'obiettivo non è indagare su cosa manca ma **valorizzare i passi compiuti**. Ci interessa capire se **stiamo andando avanti**, se il nostro grande impegno produce valore.

Valutiamo per capire se le nostre energie **producono cambiamento**, se migliorano le vite delle persone che si affidano a noi, se rispondono ai valori di mission che ci tengono uniti su un terreno impervio che ci chiede di diventare, ogni giorno, **persone migliori**.

Rintracciare il significato e gli effetti del nostro lavoro offre un **orientamento** e uno **scopo alla fatica quotidiana** e, spogliandola della recriminazione e del lamento che si generano solo in mancanza di una visione alta, condivisa e avvincente, la eleva a occasione di **crescita** e di **rinnovamento**.

## 1.2 COSA MUOVE LA NOSTRA OPERA

È scontato dirci che lavoriamo con e per le **persone, dono e risorsa**, per **migliorarne la condizione** di difficoltà e per facilitarne il rientro, a pieno titolo, nella società che le ha escluse a causa dei loro comportamenti e del loro stile di vita. Mettere al centro le persone, però, non significa muovere azioni di forzato cambiamento, che si snodano a partire da un progetto stilato a tavolino che prende spunto dalle nostre aspettative.

*Ogni persona ha un valore irriducibile a qualsiasi schema*

Avere sempre presente che **la persona ha un valore di per sé** e non per lo schema nella quale vogliamo immetterla, vuol dire innanzitutto accoglierla per come ci si presenta, abbracciarla perché è stata **voluta dal disegno della Vita**. La persona per noi è sempre un **dono inestimabile**, qualcosa di altro da noi che ci raggiunge per far cambiare, prima di tutto, noi stessi, affinché ci sia possibile scoprire il **giusto modo di aderire ai bisogni dell'altro** e facilitarne percorsi di cambiamento.

La **comunicazione** e il **dialogo** nascono dalla certezza di trovare, nell'altro, la connessione a quello che abbiamo dentro noi e che si nutre delle **esigenze universali che costituiscono la nostra umanità**. Questo clima di rapporto alimenta l'**intelligenza percettiva** che ci permette di parlare con l'altro, di ascoltarlo, di comprenderne i bisogni più profondi ed essenziali. Ecco il **valore irriducibile dell'essere umano**, ecco ciò che ci muove e che genera la vision, la mission e gli obiettivi strategici che orientano il nostro cammino quotidiano.



## VISION

Progetto Arca crede in un mondo nel quale la **dignità, la libertà e l'autonomia della persona** sono diritti imprescindibili. **Proteggiamo, valorizziamo e accompagniamo** ogni individuo creando le condizioni necessarie perché possa **realizzare le proprie aspirazioni**.

## MISSION

- **INTERVENIRE** dove mancano risposte;
- offrire sempre una **POSSIBILITÀ**;
- risvegliare **RISPOSTE RESILIENTI**;
- educare alla **RESPONSABILITÀ**;
- produrre **CAMBIAMENTO**;
- **ASCOLTO**.

## GLI OBIETTIVI STRATEGICI QUINQUENNALI

*I seguenti obiettivi strategici, emanati dal nostro CdA per il quinquennio 2020-25, orientano i percorsi di sviluppo degli interventi e i processi di progettazione.*

*Da questa fonte sono generati gli obiettivi operativi annuali, le relative azioni attuative e i criteri per la valutazione degli interventi.*

- Dall'ospitalità in grandi centri all'accoglienza con **recettività contenuta**;
- la **casa** come primo strumento di aggancio e per percorsi di autonomia;
- sviluppo della **linea housing**;
- la **formazione professionale** e il reinserimento lavorativo in partnership con enti referenziati;
- l'**innovazione** come approccio all'emergenza povertà e alla marginalità, in risposta alla mutazione dei bisogni sociali;
- la **rete** con altri enti come valore aggiunto della progettazione;
- la presenza in tutto il **territorio nazionale** con azioni di accoglienza, prossimità o sensibilizzazione;
- la **capitalizzazione del patrimonio culturale** della Fondazione tramite la modellizzazione, la valutazione di impatto e dei risultati, la formazione e pubblicazioni di settore;
- la **raccolta fondi** come sostegno all'**innovazione** e alla **stabilità** dell'attività istituzionale;
- la **comunicazione** come occasione di miglioramento continuo dell'immagine e della **diffusione della mission**;
- il rafforzamento della presenza a **livello internazionale**;
- il miglioramento degli **spazi** di accoglienza.

### 1.3 IL DESIDERIO DI BENE APPASSIONA ALLA VALUTAZIONE

Siamo nati nel marzo 1994 e nel novembre dello stesso anno abbiamo aperto il primo centro di accoglienza per persone tossicodipendenti senza dimora, desiderose di percorrere quel ponte che dalla strada le avrebbe condotte a differenziati percorsi di riabilitazione. Vivendo insieme ai nostri ragazzi e volendo loro bene, è stato naturale desiderare un esito positivo del loro percorso.

Da questo desiderio è nata la primissima analisi di **follow up a sei mesi dalla dimissione** attraverso la quale abbiamo scoperto che molte delle persone dimesse con esito apparentemente negativo, a seguito di abbandono, a distanza di qualche mese si trovavano di nuovo impegnate in un percorso riabilitativo. **Il seme piantato aveva prodotto un risultato inatteso!** Questa semplice e commovente informazione è stata, tanti anni fa, **la prima scintilla** a mettere in moto **l'interesse per l'effetto della nostra opera**.

È sbocciata così la **passione per la valutazione** che ci ha stimolato, fin dal primo anno di attività, con un solo servizio attivo, a raccogliere dati sui risultati della nostra opera, inizialmente esposti in una relazione di fine anno, caratterizzata da una grande dovizia di particolari.

Man mano che cresceva il numero di unità di offerta, il sistema di raccolta dati trovava nuove sintesi, con l'obiettivo di valutare **l'esito delle attività**, pur ancora in assenza di un sistema strutturato mirato all'assegnazione degli obiettivi e di indicatori atti a misurarne i risultati.

Pur non essendo ancora in grado di valutare, a livello di sistema, i risultati di standard di servizio e l'impatto, abbiamo fin da subito deciso di somministrare **questionari di gradimento** per rilevare il grado di soddisfazione dei nostri ospiti oltre che del personale e dei volontari impiegati e che oggi abbiamo esteso anche alla committenza, agli enti finanziatori e ai partner.

Dal 2012, abbiamo iniziato una progressiva trasformazione delle storiche relazioni annuali, che ha portato alla redazione del **Bilancio Sociale**. Questo report, fin da subito, ha assunto un ruolo centrale nell'attività di comunicazione del valore della nostra opera e di condivisione dei risultati.

Questo processo di affinamento delle risorse, dei metodi e degli strumenti di raccolta ed elaborazione dati ha avuto una svolta decisiva quando, nel 2015, abbiamo deciso di slegare **l'area Controllo di gestione e valutazione** dalla funzione amministrativa, attribuendole la responsabilità di tutto lo scibile dei dati della Fondazione: economici, relativi al personale, alle funzioni trasversali e ai destinatari, qualitativi, quantitativi, di customer e di valutazione.

La nuova area, guidata dalla direzione Controllo e pianificazione, ha progettato e realizzato, a partire dal 2018, un **sistema informativo integrato** che vede convergere, in un unico strumento, tutte le attività di contabilità, ordini, fatturazione, magazzini, gestione del personale e formazione della Fondazione.

Con il nuovo sistema informativo, inoltre, siamo passati **dalla complessa parata di colorati fogli in Excel**, atti a raccogliere i dati relativi all'attività istituzionale, a **un cruscotto con informazioni strategiche**. Il passo successivo è stato la creazione di una **piattaforma connessa a tutte le unità di offerta della Fondazione**, dedicata alla gestione delle cartelle PAI e PEI degli ospiti e a registrare le prestazioni offerte in relazione agli obiettivi dati. Questo percorso ha consentito la digitalizzazione dei fascicoli dei beneficiari e l'immediata disponibilità a tutte le figure coinvolte nella presa in carico.

Il sistema informativo si sviluppa, ancora oggi, per mezzo di un processo in itinere che continua a perfezionarsi per restare al servizio di tutte le funzioni della Fondazione, permettendo la **fruttuosa integrazione delle informazioni**. Esso risponde all'incalzante esigenza di **trasformare la**

quantità, anche considerevole, di dati a disposizione in un sistema di informazioni vive, selezionate in base alla rilevanza necessaria per sostenere processi operativi ma anche decisionali e strategici.

L'implementazione del sistema continua a coinvolgere, in un movimento perpetuo, tutte le funzioni della Fondazione in processi di progettazione partecipata. Gli staff delle unità di offerta sono i protagonisti principali dell'operazione, sia per creare il sistema di obiettivi e relativi indicatori sia per innescare l'indispensabile processo di cambiamento culturale a sostegno della diffusione del suo utilizzo. Questo permette di considerare l'attività di inserimento dati come necessaria azione orientata al ritorno qualitativo, se pur inizialmente temuta dal personale operativo come un'ulteriore incombenza da assolvere.

Dal 2021 integriamo il Bilancio Sociale con la presente pubblicazione, VALORI *dati*, con lo scopo di condividere i progressi in tema di valutazione e promuoverne l'interesse e l'utilizzo sia internamente agli staff sia nei confronti di stakeholder esterni.

Il Comitato Scientifico ha progressivamente validato la metodologia di raccolta dati sviluppandone le potenzialità e garantendo un accompagnamento metodologico sulla valutazione degli standard di servizio e sull'analisi di impatto sociale.

## 1.4 IL COMITATO SCIENTIFICO

Il Comitato Scientifico, riconfermato nella sua composizione dal CdA in data 26 aprile 2023, è stato concepito per sostenere l'attività valutativa in sviluppo, sia sui risultati di standard di servizio, sia sull'analisi di impatto sociale. Gli esperti membri posseggono grande esperienza e professionalità e orientano la riflessione dei gruppi di lavoro sulla scelta degli obiettivi e degli indicatori di qualità, sostenendo la ricerca di impatto. Il libro *L'impatto sociale - dati di valore verso il bilancio sociale* appartenente alla collana "Povertà e percorsi di innovazione sociale" promossa da fio.PSD ed edita da FrancoAngeli raccoglie alcuni dei loro contributi atti alla diffusione della cultura del dato e delle buone prassi per la valutazione degli interventi sulla grave marginalità.

Ai membri del Comitato Scientifico va un ringraziamento sentito e pieno di gratitudine:

- **Irene Bengo**, *professore di economia presso la School of Management del Politecnico di Milano;*
- **Stefano Gheno**, *coordinatore del Comitato, psicologo di comunità, presidente di CdO Opere Sociali, membro effettivo del Consiglio Nazionale del Terzo settore;*
- **Giuseppe Guerini**, *già presidente nazionale di Federsolidarietà, presidente di Confcooperative Bergamo, membro del Comitato Economico Sociale Europeo (CESE);*
- **Laura Nurzia**, *direzione pianificazione e controllo di Fondazione Progetto Arca;*
- **Luca Pesenti**, *professore di sociologia presso la Facoltà di scienze politiche e sociali dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.*

Al Comitato hanno partecipato, inoltre, **Massimo Salvatore**, responsabile area controllo di gestione e valutazione e **Daniela Taneggi**, responsabile area formazione.

## 1.5 LA FORMAZIONE

La motivazione a proseguire, con sempre più determinazione, i percorsi di valutazione, trova nella formazione un sostegno decisivo, a partire dagli stimoli che i membri del Comitato Scientifico offrono in occasione dei tavoli di lavoro con gli staff operativi e l'area controllo di gestione e valutazione.

Proprio attraverso queste occasioni formative, realizzate nella modalità dei **gruppi di progettazione partecipata**, la Fondazione ha potuto mettere a punto gli obiettivi e gli indicatori che compongono i sistemi di valutazione, sia in ambito di standard di servizio, sia sui temi di impatto sociale.

Le sessioni di scambio e istruzione, i materiali che ne scaturiscono e le relazioni con i docenti sono, infatti, continua occasione per favorire lo **sviluppo della cultura del dato** all'interno dei servizi dedicati alla persona. La formazione, inoltre, ha permesso a Progetto Arca di affinare conoscenze e metodologie relative alle tecniche di analisi dati, anche con strumenti di **business intelligence**.

Abbiamo potuto, perciò, innescare processi organizzativi tesi a generare e **rigenerare costantemente la cultura del dato**, migliorando la competenza e la creatività di chi si applica al sistema informativo, sempre più interconnesso con le unità di offerta. Ciò ha permesso di snellire i processi di inserimento dati, rendendoli sempre più fruibili dagli operatori impegnati nell'accoglienza.

I momenti di apprendimento interno ed esterno acquistano la prospettiva non solo di miglioramento di tecniche professionali ma anche di sviluppo di **consapevolezza culturale e approfondimento identitario**.

## 1.6 LA PIATTAFORMA DIGITALE

Di **Mohamed Hamad**

Nell'offrire sostegno alle persone in difficoltà abbiamo sempre cercato di migliorare i nostri processi organizzativi e di assistenza per garantire un aiuto efficace e tempestivo. In questo contesto, nasce l'esigenza di una **piattaforma digitale innovativa** e, nel 2017, dopo diversi mesi di analisi e ricerca, abbiamo scelto di adottare quella conosciuta con il nome "Tutti per te" (oggi TheO), che ha **rivoluzionato la conduzione delle nostre unità di offerta**, dalla rilevazione delle presenze fino alla gestione dei fascicoli degli ospiti.

Questa soluzione ci ha permesso di **centralizzare la gestione dei dati** relativi ai nostri beneficiari, ottimizzandone la raccolta, l'elaborazione e l'utilizzo e **facilitando l'interazione tra gli operatori sociali**, gli educatori, i mediatori culturali, gli assistenti sociali, i medici, gli infermieri e i consulenti legali. Prima della sua introduzione, la gestione dei fascicoli era frammentata tra supporti cartacei e sistemi obsoleti, privi di aggiornamento automatico, con evidenti limiti nella condivisione delle informazioni e nell'allineamento in tempo reale.

Oggi ogni **fascicolo è digitalizzato e accessibile da remoto** tramite un'interfaccia sicura e user-friendly, consentendo la centralizzazione dei dati e la riduzione dei **tempi di ricerca**.

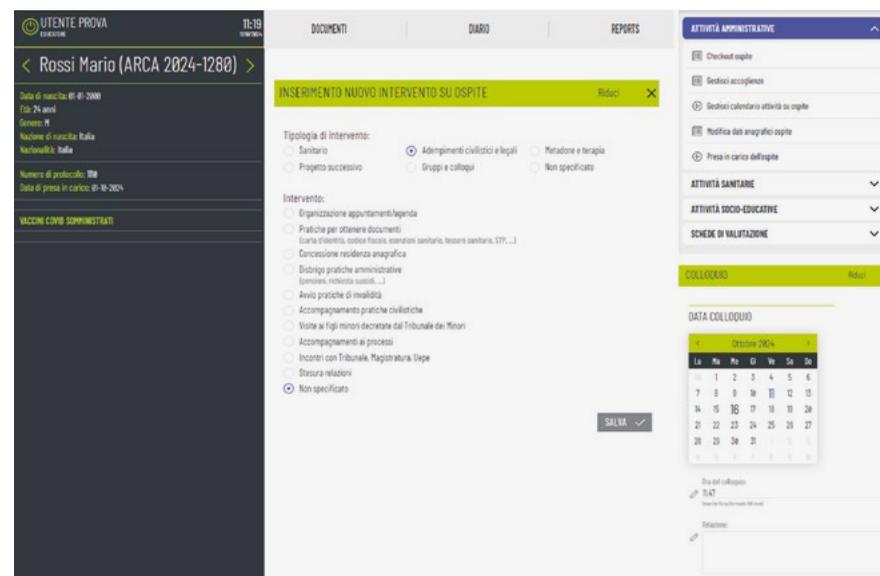
L'accesso immediato ai dati non solo semplifica il lavoro degli operatori, aumentandone l'efficienza operativa, ma migliora la qualità del servizio offerto ai beneficiari.

Essi trovano, infatti, interlocutori sempre preparati sulla loro situazione e organizzati su visite, colloqui o esami necessari.

## Caratteristiche principali della piattaforma

La piattaforma è stata progettata per rispondere a esigenze complesse, integrando funzionalità avanzate orientate alla gestione e all'analisi dei dati. Ecco alcune delle caratteristiche che rendono la piattaforma indispensabile:

- **centralizzazione dei dati** - ogni beneficiario dispone di un fascicolo digitale personalizzato, che raccoglie tutte le informazioni rilevanti quali dati anagrafici, progressi nei progetti assistenziali, note degli operatori e documentazione correlata. Questa centralizzazione permette un accesso immediato a tutti i dati necessari, senza rischio di smarrimento o dispersione delle informazioni;
- **aggiornamento in tempo reale** - gli operatori che lavorano con i beneficiari possono aggiornare il fascicolo in tempo reale, aggiungendo note, caricando documenti o segnalando eventuali cambiamenti nella situazione del beneficiario. Questo garantisce che tutti gli attori coinvolti abbiano sempre accesso alle informazioni più aggiornate, riducendo errori e disallineamenti;
- **gestione semplificata dei documenti** - la digitalizzazione dei fascicoli elimina la necessità di conservare e gestire ingenti quantità di documenti cartacei. La piattaforma consente il caricamento di documenti, foto e certificati, tutti archiviati in modo sicuro e facilmente accessibili da qualsiasi dispositivo autorizzato;
- **sicurezza dei dati** - la piattaforma rispetta le normative vigenti in materia di protezione dei dati personali (GDPR), garantendo che l'accesso alle informazioni sensibili sia riservato agli operatori autorizzati tramite autenticazione sicura;
- **monitoraggio dei progressi** - gli operatori possono monitorare facilmente lo stato dei beneficiari, annotare gli interventi svolti e pianificare le attività future. Ogni interazione viene registrata nel fascicolo, rendendo semplice tracciare il percorso di assistenza fornita e valutare i progressi raggiunti.



Esempio di dashboard The0 beneficiari.

## I vantaggi operativi della piattaforma

Il passaggio alla piattaforma The0 ci ha offerto numerosi vantaggi operativi, non solo in termini di efficienza, ma anche di qualità dell'assistenza offerta ai beneficiari. Ecco come la piattaforma ha migliorato le operazioni quotidiane:

- **riduzione dei tempi di gestione** - prima dell'introduzione della piattaforma, gli operatori dovevano dedicare una parte consistente del loro tempo alla ricerca e alla gestione di documenti cartacei o su sistemi non centralizzati. Ora, grazie alla facilità di accesso ai dati, il tempo dedicato a queste attività si è notevolmente ridotto, consentendo agli operatori di concentrarsi maggiormente sul rapporto diretto con i beneficiari;

- **collaborazione tra team** - la piattaforma facilita la comunicazione e la collaborazione tra i vari team operativi. Grazie all'accesso condiviso ai fascicoli digitali, gli operatori possono confrontarsi rapidamente, segnalare informazioni importanti e coordinare le attività, assicurando una continuità assistenziale senza interruzioni;
- **miglioramento della trasparenza** - la piattaforma fornisce una tracciabilità dettagliata di tutte le interazioni e gli interventi realizzati. Questo migliora la trasparenza dei processi assistenziali e rende più semplice la rendicontazione delle attività svolte;
- **personalizzazione dell'assistenza** - la piattaforma permette agli operatori di personalizzare il piano assistenziale in base alla situazione individuale, garantendo un intervento tempestivo e mirato.

### La piattaforma, valida alleata del sistema di valutazione

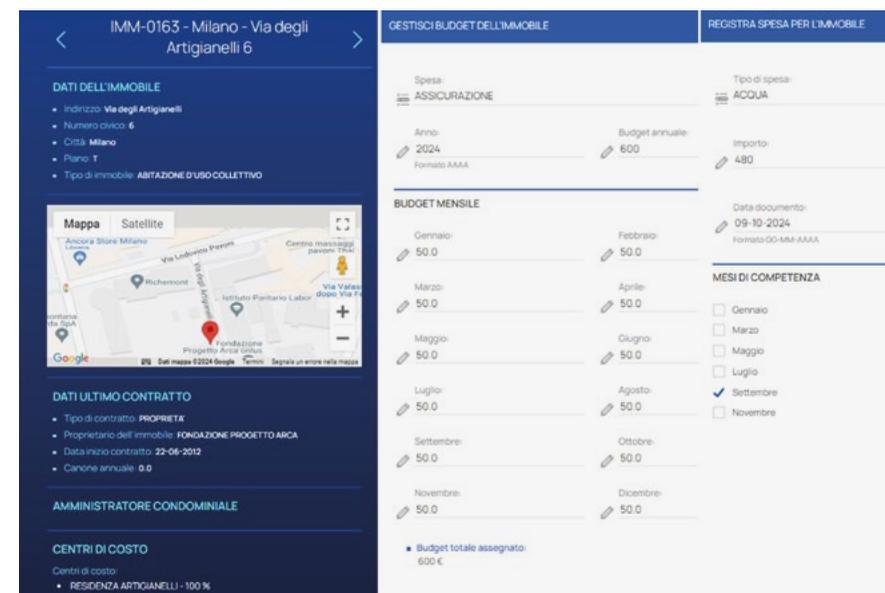
Dall'avvio dell'implementazione del sistema di valutazione di standard di servizio e di impatto sociale la piattaforma è stata una valida alleata e ci ha permesso di **integrare**, al suo interno, **tutti i campi necessari al monitoraggio continuo della qualità delle prestazioni erogate**, dei cambiamenti e della soddisfazione dei nostri ospiti.

Questi dati, accessibili dal personale e condivisi con gli staff, vengono utilizzati per migliorare continuamente le attività e per formare gli operatori a un sempre miglior modo di rispondere alle esigenze dei beneficiari. La piattaforma fornisce, quindi, un supporto essenziale per l'analisi dei cambiamenti e per adattare i servizi alle esigenze mutevoli degli utenti.

### La gestione degli immobili

Progetto Arca ha integrato all'interno della piattaforma The0 la gestione dei suoi immobili, al fine di migliorare l'efficienza operativa e la trasparenza. Questa funzionalità consente di **registrare tutti i dati relativi agli immobili**, come le caratteristiche strutturali, lo stato di manutenzione e le informazioni dei beneficiari accolti, oltre la documentazione dell'immobile stesso. Grazie a questa soluzione digitale, gli operatori possono facilmente pianificare e facilitare gli interventi necessari, garantendo che le **strutture siano sempre in condizioni ottimali e pronte ad accogliere**. Inoltre, la piattaforma permette di tenere traccia dei centri di costo associati alle varie sedi e delle relative **spese di gestione**.

Questo approccio centralizzato non solo semplifica la raccolta e l'analisi delle informazioni, ma offre una visione chiara delle risorse economiche investite, migliorando così la **sostenibilità e l'efficacia del servizio offerto**.



Esempio di dashboard The0 immobili.

## Progetto Arca e The0: una sinergia per il monitoraggio delle Unità di strada

Insieme al Comune di Milano e al Coordinamento delle Unità Mobili, abbiamo implementato la piattaforma The0 per ottimizzare la gestione delle Unità di strada a Milano, migliorando il coordinamento degli interventi a favore delle persone senza dimora.

La piattaforma consente di **mappare in tempo reale le aree di intervento** e monitorare la presenza e le condizioni delle persone vulnerabili sul territorio.

Attraverso l'utilizzo di dispositivi mobili, i volontari delle unità di strada possono **gestire le segnalazioni ricevute** dai cittadini, aggiornare lo stato delle interazioni e **condividere informazioni** in maniera immediata, garantendo così una **maggior tempestività** e precisione negli interventi. Oggi grazie alla piattaforma, è possibile avere una mappa, popolata dai volontari, con tutte le tappe e le presenze degli utenti ordinari.

In un contesto in cui l'efficienza e la trasparenza sono fondamentali per garantire l'efficacia dei progetti assistenziali, il nostro strumento digitale si conferma indispensabile per un futuro in cui sarà sempre più decisivo applicare la cultura del dato a ogni intervento al fine di controllarne lo sviluppo in itinere, i risultati e l'impatto.

## 1.7 LA BUSINESS INTELLIGENCE

*Di Massimo Salvatore*

La Business Intelligence rappresenta quel processo che raccoglie, pulisce e ordina i dati, provenienti anche da più fonti, per poi trasformarli in informazioni strutturate e di facile lettura, indispensabili per orientare i vari livelli decisionali.

L'insieme dei dati di cui un'organizzazione dispone è sempre più ampio e diversificato ed è alto il rischio che non si riescano a utilizzare nel modo più efficace o che i soggetti deputati a prendere decisioni non ne siano addirittura pienamente a conoscenza.

La risposta che la Business Intelligence può offrire è proprio nel raccogliere dati grezzi e combinarli, attraverso operazioni di data modeling, per giungere a **rappresentazioni**, attraverso report e dashboard, **utili per un'analisi immediata, efficace e tempestiva**.

Coniugare Business Intelligence e Terzo settore potrebbe apparire un'idea troppo presuntuosa.

In realtà, anche le organizzazioni impegnate nel sociale traggono beneficio nel dedicare risorse al lavoro sui dati trasformandoli in informazioni utili. Combinare dati provenienti da fonti interne con quelli rilevati da fonti esterne può portare a una visione complessiva di maggiore utilità e, quindi, a una **maggior efficacia nell'offerta dei servizi**, andando a migliorare il raggiungimento degli obiettivi che discendono dalla mission, il loro monitoraggio, la programmazione e la capacità decisionale.

Va sottolineato che, quando si parla di ruoli deputati a prendere decisioni, non pensiamo necessariamente ai vertici dell'organizzazione. Certamente i soggetti apicali sono i primi, e i più importanti, attori nella visione strategica ma **chiunque svolga un'attività opera costantemente scelte** che possono avere un impatto sull'intero processo e che necessitano di un sostegno informativo per essere assunte con la necessaria consapevolezza.

Gli strumenti di Business Intelligence possono fornire, attraverso la condivisione delle informazioni opportunamente profilate, quindi, un **aiuto concreto per assumere, a vari livelli organizzativi, le migliori decisioni possibili**.

Gli attuali strumenti di Business Intelligence permettono la **semplificazione** di una serie di attività che oggi sono possibili anche senza particolari conoscenze di programmazione informatica e senza essere esperti di database. Risulta però necessaria, per non commettere errori, una familiarità con alcuni concetti fondamentali, quali, per esempio: modelli entità-relazioni, attributi, occorrenze, chiavi primarie, chiavi esterne, processi e varie forme di normalizzazione dei dati oltre che loro integrità e accessibilità. Grazie a queste competenze distintive dell'area Controllo di gestione e valutazione, stiamo sviluppando un **approccio data driven** che comprende, nell'attività di valutazione, anche quella relativa all'andamento economico dell'organizzazione e al **controllo** di come le **risorse vengano spese al meglio per il bene comune**, sfociando in utili suggerimenti sulla **gestione delle attività**.

L'introduzione di un **software di Business Intelligence**, nello specifico Power BI, ci dona due grandi opportunità.

Consente a tutti i dirigenti e ai coordinatori delle strutture di accoglienza di accedere, tramite un apposito portale online, a tutte le informazioni utili alla gestione ordinaria delle attività o a quelle necessarie per orientare scelte quotidiane o strategiche. Questo passaggio è stato di vitale importanza perché ha consentito l'**autonomia nel reperimento delle informazioni** e, quindi, la **velocizzazione dei processi di lavoro**. Il risultato è stato certamente quello di **aver rafforzato**, in modo molto significativo, la **consapevolezza** rispetto al campo di azione individuale, di staff e di area. I differenti livelli di profilazione, sia in termini di accesso a singole aree di lavoro sia attraverso le modalità di sola visualizzazione o modifica per ciascun utilizzatore, permettono di **gestire in maniera**

**efficace caratteristiche di accesso differenziate**. In tal modo si consente a figure, anche con differenti ruoli e responsabilità, di **reperire direttamente le informazioni** scegliendo quelle che, nel dato momento, sono per loro di maggiore utilità.

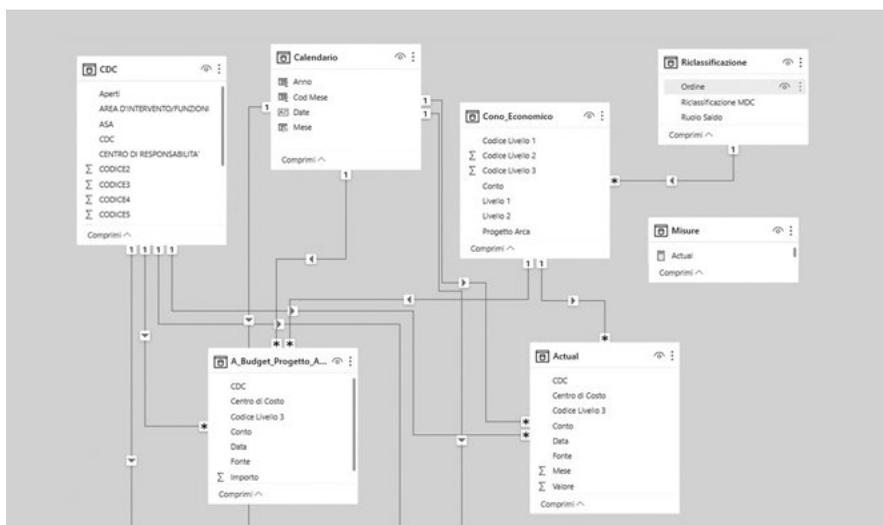
La Business Intelligence, inoltre, ci permette di rappresentare i dati in una **forma interattiva e di interrogarli in base ai bisogni informativi del momento**, che cambiano in base alla diversificazione degli obiettivi e delle prospettive di sviluppo, fattori che spesso variano nel tempo. Riusciamo, così, a svolgere confronti temporali procedendo a veloci analisi attraverso l'utilizzo di KPI's e metriche di riferimento senza che il dato perda la sua freschezza e contemporaneità.

La rappresentazione permessa dal sistema, infatti, propone una **visione in raccoglitori di dati diversificati**, uno contenuto nell'altro, dal macro al micro. È possibile, così, raffigurare i dati economici accorpandoli in una vista complessiva dell'attività della Fondazione, oppure smembrandoli nelle singole aree strategiche (per esempio attività istituzionale o di raccolta fondi), oppure in una singola area di intervento (per esempio ambito dipendenze, o ambito migrazione) fino al singolo centro di costo o servizio. La possibilità di avere a disposizione **dati** rappresentati con una modalità **efficace e aggiornati tempestivamente** ci permette di prendere decisioni in maniera quanto più oggettiva possibile, evitando di affidarci a sensazioni o a informazioni parziali.

Utilizziamo il sistema di dati così costruito come **ottimo ausilio anche durante le riunioni** in quanto sostituisce la visione statica riportata in file o fogli stampati, in una **relazione interattiva tra le informazioni e chi ne è interessato**. Mentre si dipanano le riflessioni sui vari temi, infatti, è possibile chiedere allo strumento di fornire, tempestivamente, i dati necessari, riclassificandoli per periodi temporali o per tipologia di servizio o di intervento, **attribuendo al dato, arruolato in prima linea, la dignità di collaborare al processo decisionale**.

Attualmente usiamo il software di Business Intelligence per la **reportistica del controllo di gestione** e, in particolare, per la costruzione del **budget annuale**, per la redazione dei vari **forecast trimestrali** che periodicamente vengono elaborati e per alcuni report di **monitoraggio costi**, con i dettagli chiesti dalla direzione.

Per poter giungere a questo risultato, abbiamo ridefinito i file di partenza attraverso la **mappatura delle informazioni** in essi contenute e abbiamo creato varie tabelle individuando le **chiavi primarie** per ciascuna di esse. Abbiamo strutturato, quindi, nuove tabelle interconnesse fra loro, a partire da un **disegno progettuale** in grado di integrarsi al modello esistente.



Esempio di relazioni tra tabelle in un modello dati utilizzato per la costruzione di un nostro report. Troviamo in basso le tabelle dei fatti che riportano i valori numerici da analizzare (budget e actual), collegate alle tabelle superiori delle dimensioni, quali i centri di costo, il calendario, la struttura del conto economico e una sua riclassificazione. In alto a destra vediamo la tabella delle misure, cioè il contenitore di tutti i calcoli che vengono effettuati sui vari dati. L'esempio rappresenta la complessità delle interconnessioni tra dati, possibili solo grazie a uno strumento di Business Intelligence.

Il sistema informativo, che abbiamo costruito a partire da **scelte importanti** sui temi delle dimensioni oggetto di analisi, degli attributi per ciascuna entità e della costruzione del data model, è in **continua rielaborazione e perfezionamento**.

I vari tentativi e correzioni che il lavoro ha comportato, progressivamente, ci stanno facendo approdare a un sistema di raccolta, trattamento e restituzione dati sempre più **aderente alle esigenze delle diverse funzioni organizzative**, dalla direzione, al coordinamento, agli operatori in campo.

Le **fonti informative** sono chiaramente diverse: dal gestionale di contabilità, che registra le informazioni principali, a dati provenienti da altri software o da file extracontabili che vanno a integrare le informazioni già acquisite soprattutto in termini di proiezioni future.

Uno dei principali sviluppi del sistema è stato applicato all'elaborazione del **budget annuale** con le voci di proventi e oneri **mensilizzate**. Questo ci permette, attraverso le funzioni di time intelligence del software, di poter agevolmente **confrontare periodi di tempo diversi** e, quindi, di fornire in modo veloce le situazioni di **actual e forecast** all'interno della stessa dashboard. La preziosità del sistema si realizza nella sua consultazione attraverso **pochi click del mouse**.

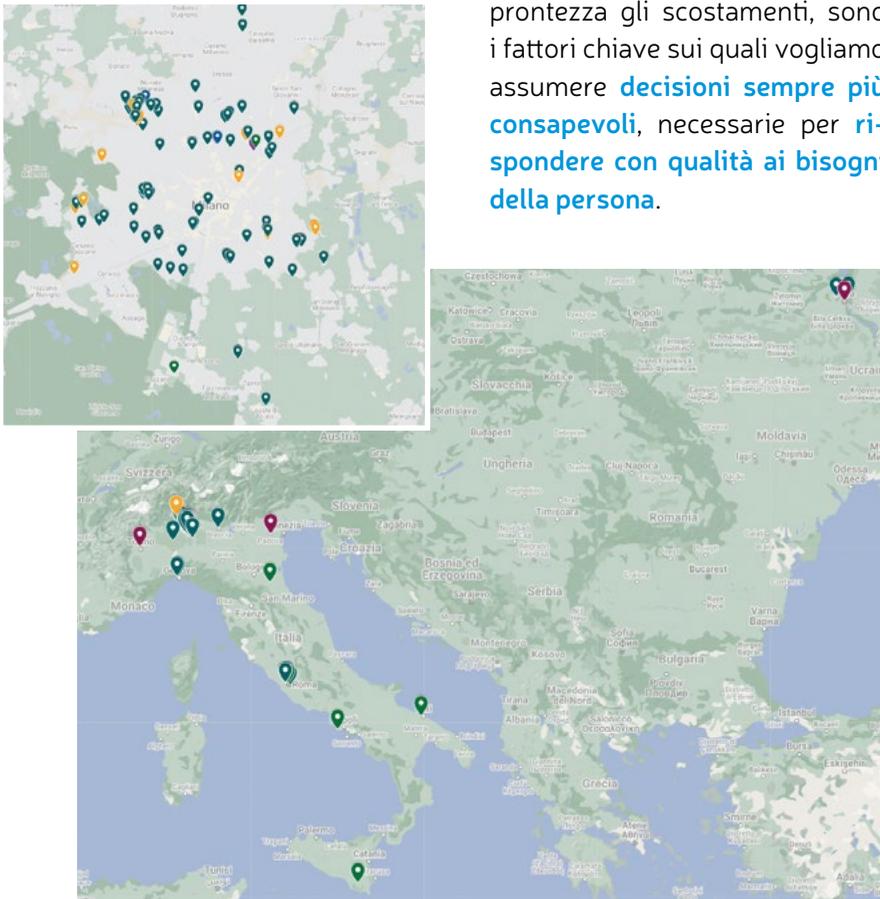
Abbiamo sviluppato, inoltre, un **monitoraggio specifico e di dettaglio su alcune voci di costo** di particolare interesse nel dato momento storico quali, per esempio, i consumi delle utenze, il costo delle manutenzioni o quello del personale.

Il lavoro è ben lungi dall'essere completo e molto altro ci sarà da sviluppare e migliorare ma certamente un primo fondamentale passaggio nella direzione della Business Intelligence è stato compiuto.

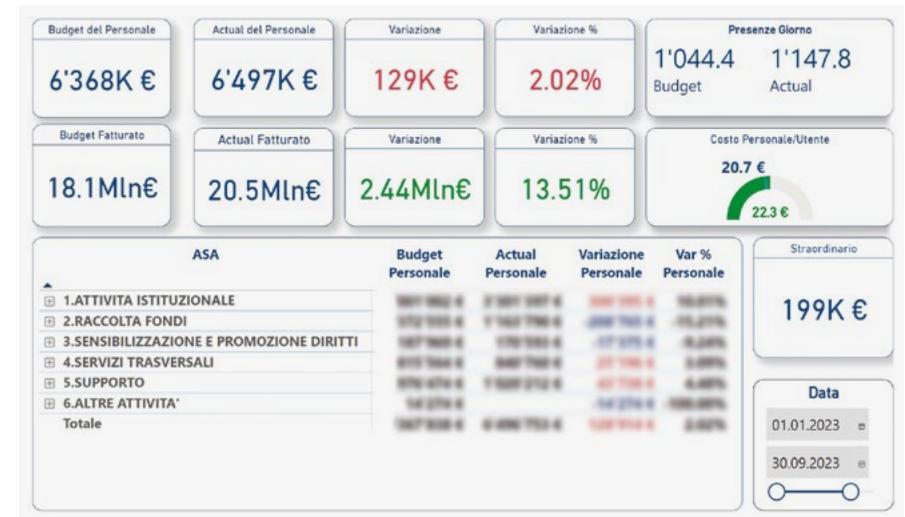
Tentiamo da anni di approcciare il tema del sistema informativo con un piglio **innovativo**, chiedendoci, vicendevolmente, di superare le **resistenze**

all'introduzione di strumenti nuovi, dei quali, spesso, rileviamo i vantaggi solo dopo un periodo di sperimentazione scevra da pregiudizi.

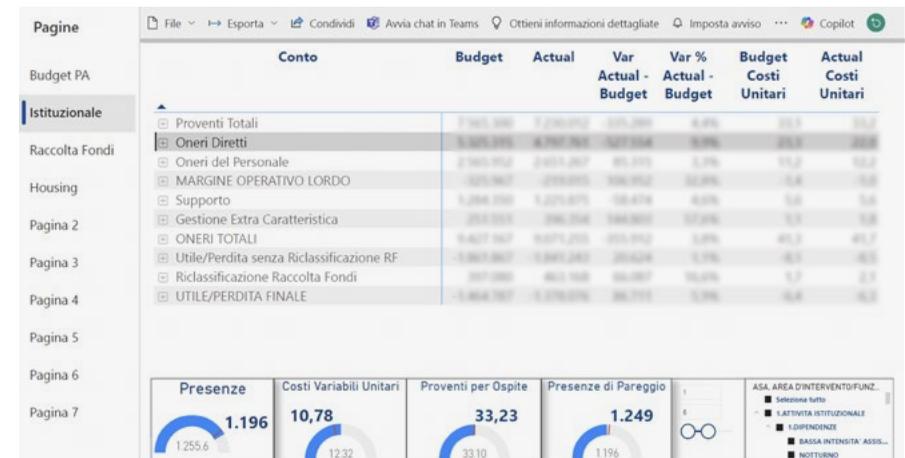
La **cognizione** dei risultati delle attività, in termini quantitativi ma anche qualitativi, e la possibilità di **monitorare in itinere gli obiettivi progettuali**, verificandone con prontezza gli scostamenti, sono i fattori chiave sui quali vogliamo assumere **decisioni sempre più consapevoli**, necessarie per **rispondere con qualità ai bisogni della persona**.



Esempio di estratto della dashboard di Powew BI: mappa interattiva della presenza di sedi di Progetto Arca.



Esempio di estratto della dashboard di Powew BI sul costo del personale.



Esempio di estratto della dashboard di Power BI: presentazione di actual sull'andamento complessivo della Fondazione a giugno 2024.

“ Valutare è un processo in continuo movimento, che non conosce riposo, dove gli obiettivi raggiunti alimentano quelli successivi, sempre tesi alla domanda di senso e di miglioramento. ”

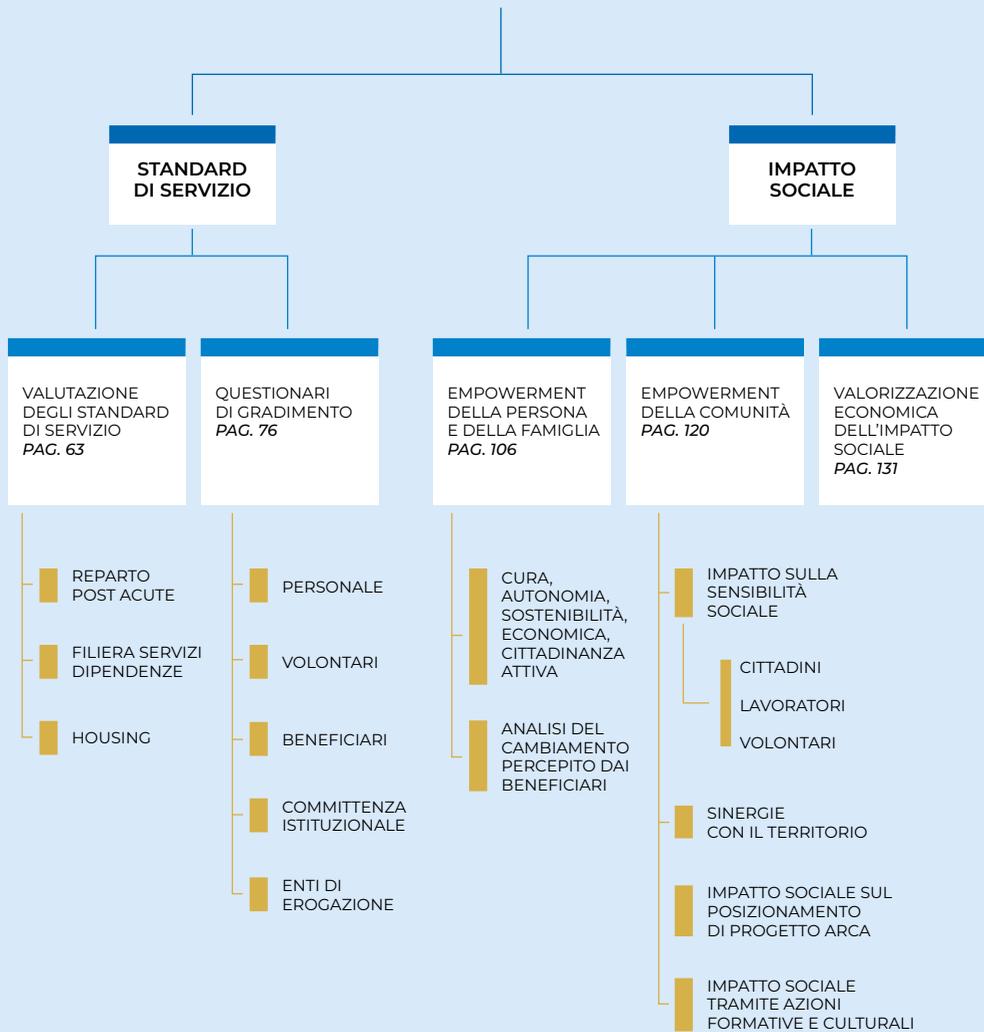
## 2. IL NOSTRO SISTEMA DI VALUTAZIONE

**F**ondazione Progetto Arca ha strutturato un sistema di valutazione che si snoda su due direttrici.

Definiamo analisi dello **standard di servizio** l'attività che, a partire da obiettivi assegnati alle singole unità di offerta, li compara con i risultati attesi. L'analisi, quindi, è utile a monitorare l'andamento del singolo servizio e aiuta nella gestione stimolando il **miglioramento dell'offerta ai destinatari su un livello anche operativo**.

L'analisi di **impatto sociale**, invece, a partire dal manifesto programmatico, **registra gli effetti e i cambiamenti sociali, ambientali, economici generati** dai nostri interventi nel lungo periodo, sui beneficiari e sulla comunità di riferimento. L'analisi è utile per superare la prospettiva della singola unità di offerta, su una variabile tempo in grado di cogliere il **cambiamento prodotto anche se non immediatamente percepibile**, sul sistema complesso degli stakeholder.

LA MAPPA DELLA VALUTAZIONE



2.1 L'ANALISI DI STANDARD DI SERVIZIO

Il grafico a bersaglio: uno strumento di osservazione intuitivo

L'analisi degli standard di servizio permette di verificare gli **scostamenti tra risultati attesi e obiettivi realizzati**, per innescare processi di **miglioramento continuo nella gestione** quotidiana delle attività sul campo.

Il metodo di lavoro per la costruzione del sistema di valutazione parte, per ogni servizio o filiera di unità di offerta, da un **tavolo di confronto**, guidato dal **Comitato Scientifico**, che vede dialogare gli staff operativi, la direzione servizi e l'area controllo di gestione e valutazione, sui singoli obiettivi delle attività prese in esame. Si condividono, sulla base dei dati storici, le potenzialità di raggiungimento degli obiettivi, anche in un'ottica di sviluppo, in relazione alle caratteristiche dell'utenza, delle istanze istituzionali e della situazione socioeconomica corrente e si arriva all'identificazione di una **tabella di sintesi**.

La **matrice** che ne risulta diventa lo strumento di lavoro che riporta le informazioni relative a tutti i fattori necessari per comporre lo scenario di dati utili alla valutazione e li incrocia con le aree di intervento.

Il sistema di obiettivi e gli indicatori atti a misurarli sono poi inseriti nel **sistema informativo** che viene giornalmente alimentato dagli staff operativi. Semestralmente organizziamo incontri in cui l'area Controllo di gestione e valutazione restituisce queste evidenze agli staff, evidenziando gli **scostamenti tra gli obiettivi e i risultati ottenuti**. Questi **gruppi di lavoro periodici** sono utili, oltre che per conoscere l'andamento qualitativo delle nostre unità di offerta, anche per riesaminare e aggiornare gli obiettivi. In questo contesto emergono le domande di senso e di contenuto che stimolano un ricco dialogo e un **processo virtuoso in movimento continuo** che si alimenta dei risultati raggiunti per **rilanciare sugli obiettivi di perfezionamento, coinvolgendo lo staff operativo** anche nella fase di riesame.

Il **metodo**, a partire dagli **obiettivi** condivisi nel gruppo di lavoro, ci permette di **maturare una sempre più attenta consapevolezza** rispetto alla natura e prospettive dei nostri servizi e ci consente di:

- ordinare gli obiettivi in **aree di intervento**;
- identificare più **fattori di indagine** per ogni area (esempio sull'area accoglienza: tempi tra segnalazione e ammissione);
- individuare **indicatori** misurabili che rappresentino correttamente gli obiettivi definiti;
- costruire **standard di misurazione pertinenti**, classificandoli in **“buono”**, **“sufficiente”** e **“insufficiente”** (esempio per il fattore “tempi tra segnalazione e ammissione”: buono se l'ammissione avviene entro 3 giorni dalla dimissione, accettabile se avviene tra 3 e 6 giorni, insufficiente se avviene dopo i 6 giorni);
- comparare i **risultati**, registrati ogni sei/dodici mesi, con gli standard di misurazione classificando il **raggiungimento dell'obiettivo** secondo le tre linee di valutazione sopra esposte.

Al termine del processo di comparazione dei dati e di consapevolezza degli scostamenti rispetto ai risultati attesi utilizziamo uno **strumento di rappresentazione** che ci permette di tradurre l'analisi in un'**immagine semplice e intuitiva: il grafico a bersaglio**. Esso si presenta come un bersaglio vero e proprio, con un cerchio centrale, di colore verde, un anello intermedio di colore giallo e un anello esterno di colore rosso. Ogni area del bersaglio contiene i pallini corrispondenti al risultato dell'indicatore richiamato con una linea esterna alla circonferenza.

**Con un semplice colpo d'occhio**, quindi, ogni fruitore dell'analisi avrà, con grande facilità, contezza di quanto la batteria degli obiettivi dati corrisponda ai risultati ottenuti e, soprattutto, **quali e quanti fattori sono suscettibili di miglioramento**. Sarà di particolare interesse **confrontare i bersagli di anno in anno**.

Una particolare nota è da attribuire all'**obiettivo definito “proattività”** che mira a misurare come, nel beneficiario, la propensione a **prendersi cura di sé** e a essere **protagonista del proprio percorso di riabilitazione** muta allo scorrere dei giorni di permanenza nei nostri servizi. Possiamo considerare questo fattore di analisi quasi un **elemento di primo impatto** in quanto ciò che misuriamo è, senza dubbio, una **dinamica di cambiamento**, se pur rilevata nel periodo di permanenza e non in proiezione sul futuro sviluppo di competenze del beneficiario.

I progressi del beneficiario rispetto a questi fattori (esempio: cura e igiene di sé, partecipazione attiva alle proposte, rispetto delle regole della struttura, interesse rispetto al proprio percorso) sono osservati e valutati, in una scala da zero a tre, dagli operatori che li registrano in diversi stadi del percorso, differenti in relazione alle caratteristiche del servizio analizzato. L'obiettivo prende in considerazione una media tra queste risultanze e la pone come meta da consuntivare in fase di riscontro finale.

Riportiamo i risultati in un **grafico** che propone i **movimenti del dato**, nei vari momenti di registrazione. I risultati sono molto interessanti in quanto la motivazione complessiva dell'ospite non sembra essere sempre direttamente proporzionale alla durata della permanenza nei centri di accoglienza. In alcuni casi il risultato va nella direzione sperata, in altri è stimolo per riflessioni complessive sull'efficacia delle tempistiche degli interventi in relazione alla caratteristica del servizio offerto.

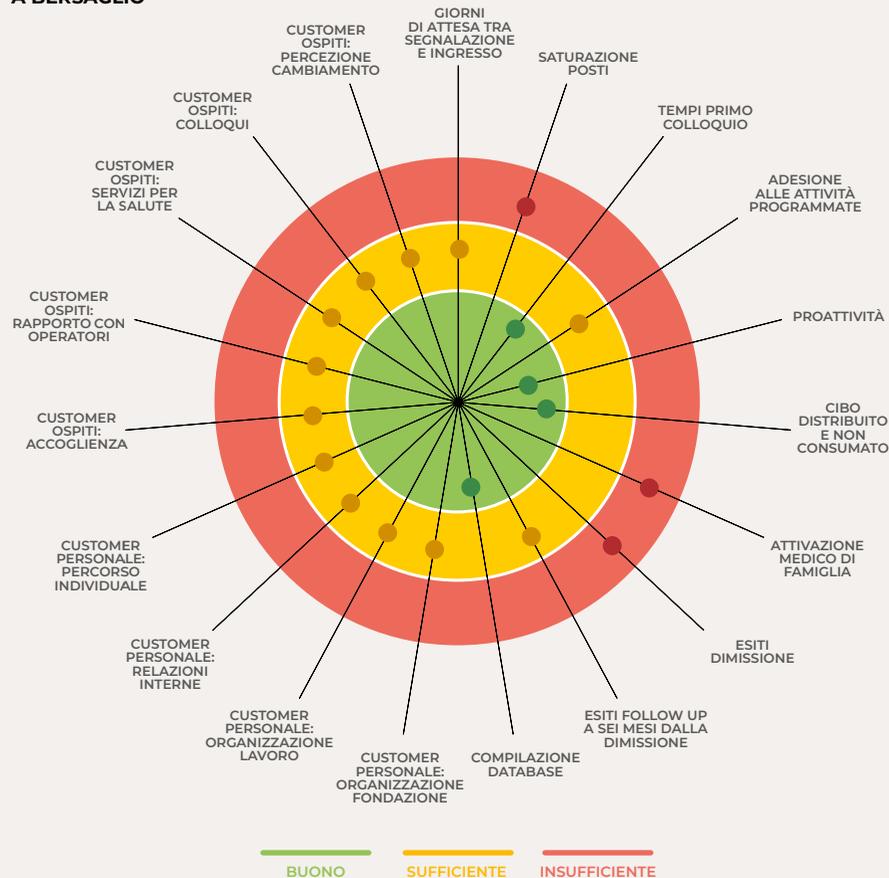
Nel 2023 abbiamo applicato questo metodo al servizio **Post acute for homeless**, ai servizi che compongono la **filiera di risposte in ambito tossicodipendenza** e alla molteplicità dei servizi di accoglienza in appartamento dell'**area Housing**.

Nelle pagine successive proponiamo i grafici dei **bersagli** e del **fattore proattività** relativi ai servizi oggetto della ricerca.

## REPARTO POST ACUTE HOMELESS

VALUTAZIONE STANDARD DI SERVIZIO  
1 GENNAIO - 31 DICEMBRE 2023

### GRAFICO A BERSAGLIO

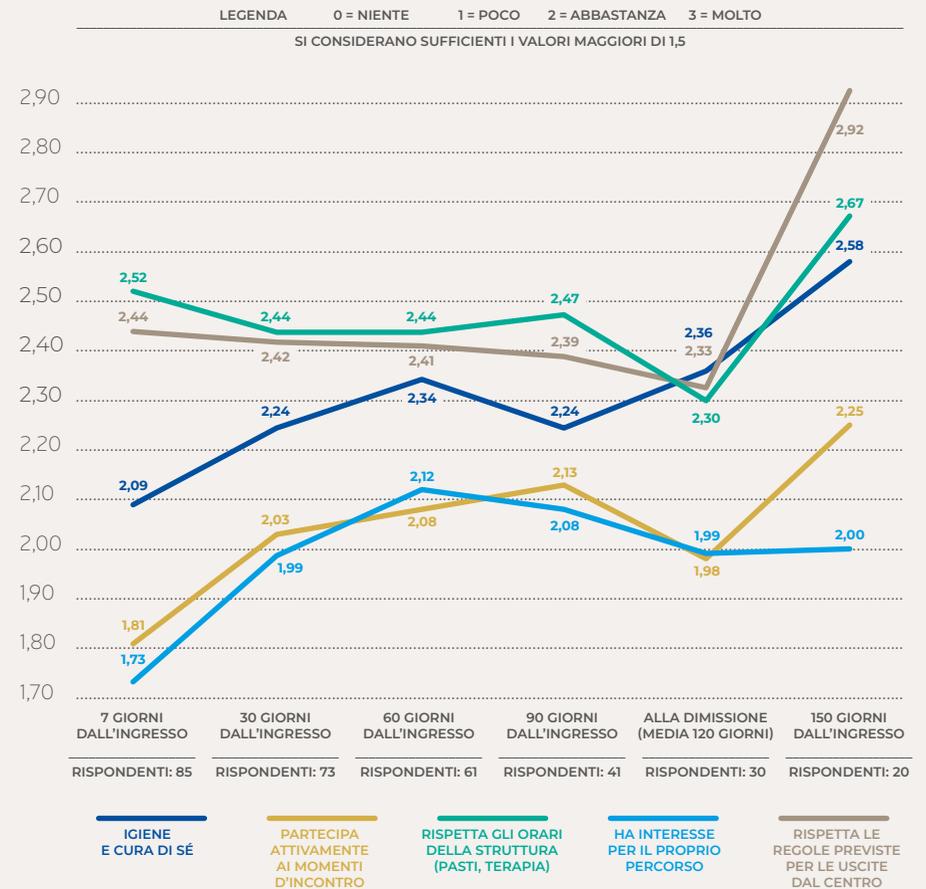


Nel grafico a bersaglio vediamo che la maggior parte degli obiettivi ha raggiunto un risultato sufficiente rispetto agli indicatori declinati dal gruppo di lavoro. In particolare, riportiamo gli obiettivi ambiziosi relativi all'**esito delle dimissioni**:

- **Buono:**  $\geq 95\%$  dei dimessi prosegue il cammino riabilitativo
- **Sufficiente:** tra 90 e 94% dei dimessi prosegue il cammino riabilitativo
- **Insufficiente:**  $\leq 90\%$  dei dimessi prosegue il cammino riabilitativo.

Nel 2023 le persone che a seguito della dimissione hanno proseguito il cammino riabilitativo sono state l'**83%** quindi, se pur il risultato sia molto positivo, il modello di misurazione ci impone di classificarlo come insufficiente.

### GRAFICO PROATTIVITÀ

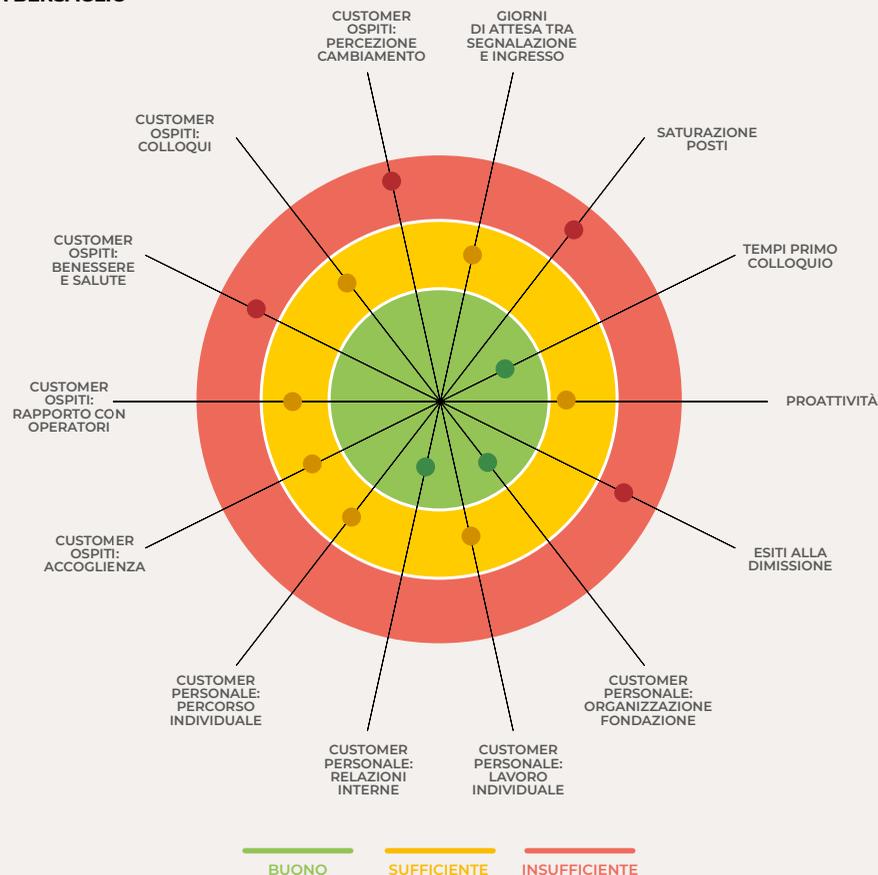


I dati rilevano che gli ospiti dimostrano, mediamente, una proattività in progressivo aumento, se pur con oscillazioni. Questa attitudine, misurata a sette giorni dall'ingresso, è nettamente inferiore a quella valutata a fine percorso. Registriamo, in media, un calo della motivazione verso il novantesimo giorno di permanenza, giustificato dal fatto che il reparto Post acute non è progettato per la lunga degenza ma come ponte tra la dimissione ospedaliera e l'assegnazione a strutture sanitarie specialistiche. La complessità delle prese in carico, però, spesso non garantisce che le dimissioni avvengano nei tempi previsti dal progetto.

## ACCOGLIENZA NOTTURNA PER PERSONE CON PROBLEMI DI DIPENDENZA

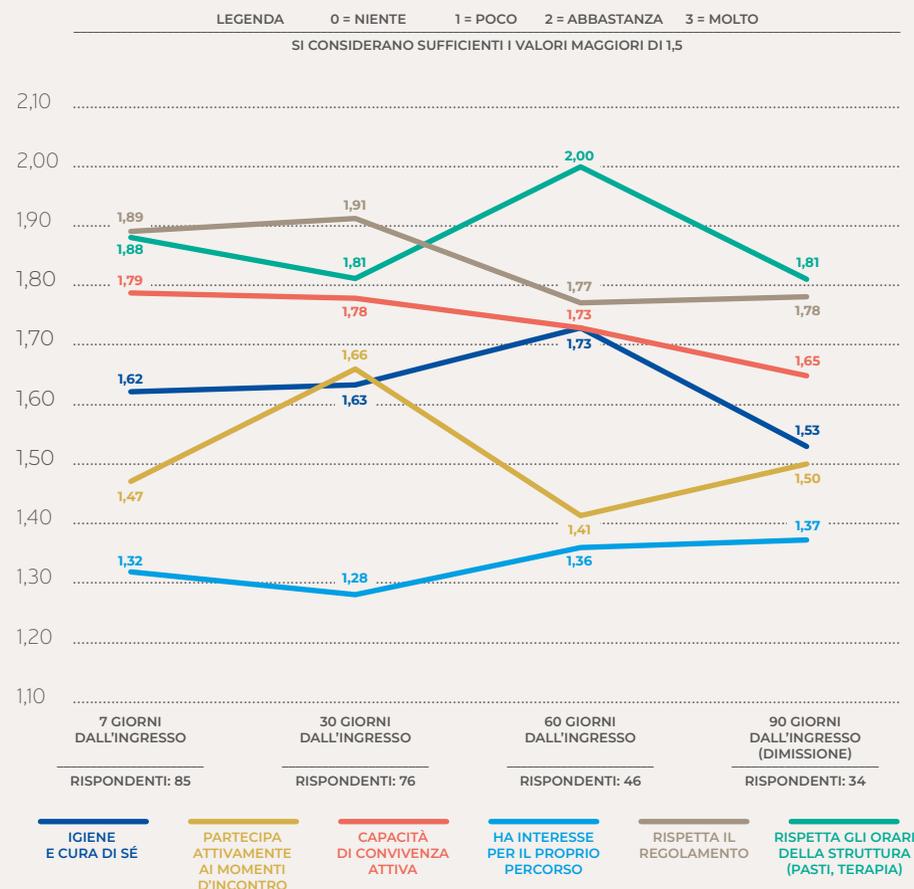
VALUTAZIONE STANDARD DI SERVIZIO  
1 GENNAIO - 31 DICEMBRE 2023

### GRAFICO A BERSAGLIO



Nel bersaglio vediamo che la maggior parte degli obiettivi ha raggiunto un risultato buono o sufficiente. Il risultato non sufficiente in ambito dimissioni è giustificato dall'alto obiettivo che il gruppo di lavoro si era dato, pari a un esito positivo in almeno il 50% dei casi. Il riscontro a consuntivo (31% di avvio programmi riabilitativi) ci sembra ottimo in quanto riferito a persone che vivono in strada facendo giornalmente uso di sostanze. I risultati insufficienti in ambito integrazione e cambiamento corrispondono alla natura del servizio che vede nell'accoglienza a bassa soglia la caratteristica principale. Il risultato insoddisfacente in ambito benessere individuale è stato superato, nei primi mesi del 2024, dal trasferimento del centro in una sede nuova e molto accogliente.

### GRAFICO PROATTIVITÀ

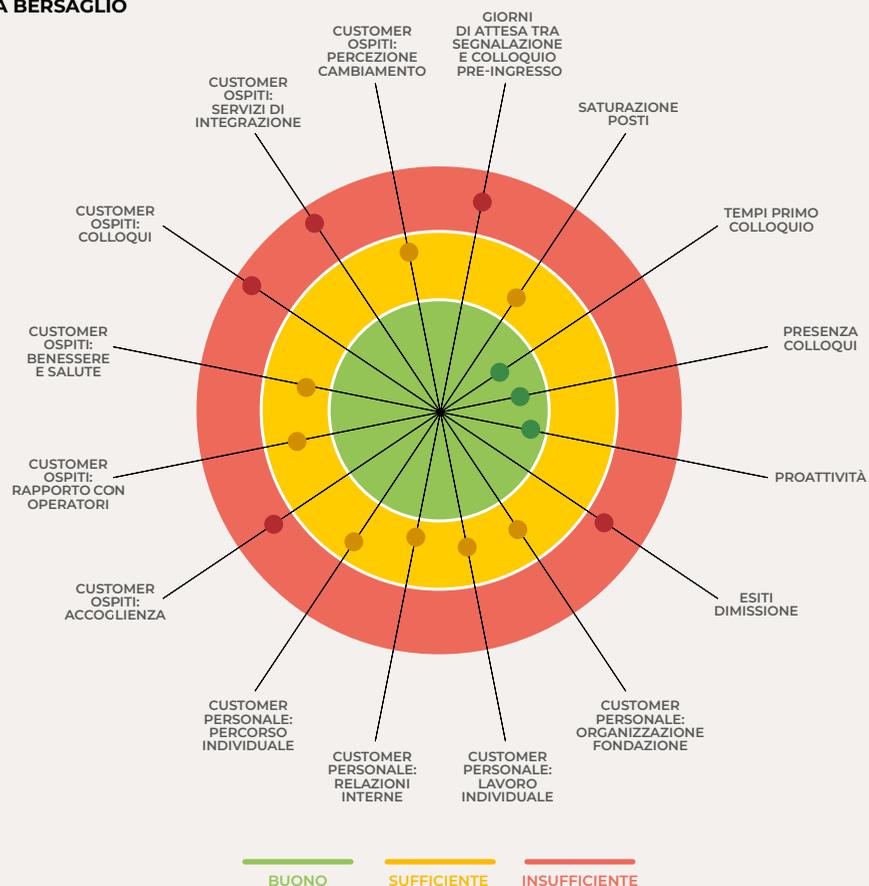


I progressi nell'ambito della proattività non sono marcati in questa tipologia di servizio che ogni mattina perde il contatto con i beneficiari per ritrovarli alla sera, spesso sfiniti da una giornata di stenti e pericoli. Per la partecipazione attiva notiamo una punta di cambiamento dopo il trentesimo giorno mentre è solo dopo 60 giorni che gli ospiti riescono ad adeguarsi agli orari del centro e alle regole igieniche in esso proposte.

## ACCOGLIENZA RESIDENZIALE PER PERSONE CON PROBLEMI DI DIPENDENZA

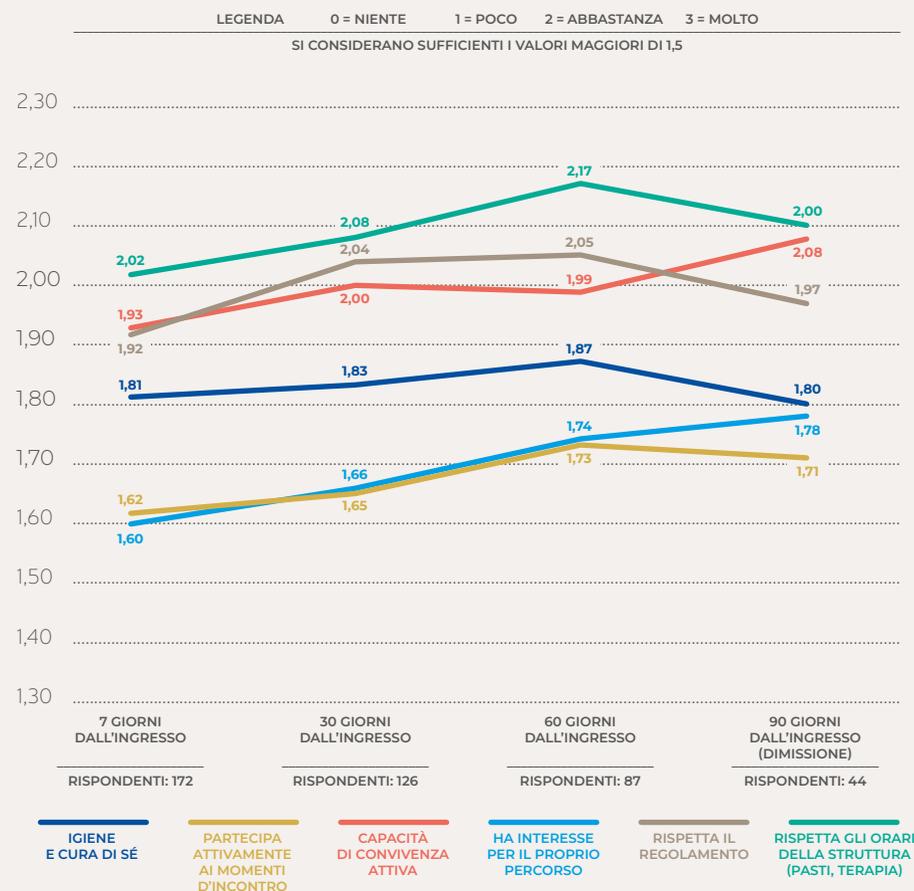
VALUTAZIONE STANDARD DI SERVIZIO  
1 GENNAIO - 31 DICEMBRE 2023

GRAFICO A BERSAGLIO



Il grafico riporta che la maggior parte degli obiettivi ha avuto un esito buono o sufficiente mentre la percentuale di esiti positivi alla dimissione risulta più bassa del previsto e, in generale, della media storica. Questo è un tema sul quale ha dibattuto con attenzione il gruppo di lavoro, riconducendo il dato a un generalizzato aumento di casi molto fragili con patologie di doppia diagnosi sempre più marcate.

GRAFICO PROATTIVITÀ

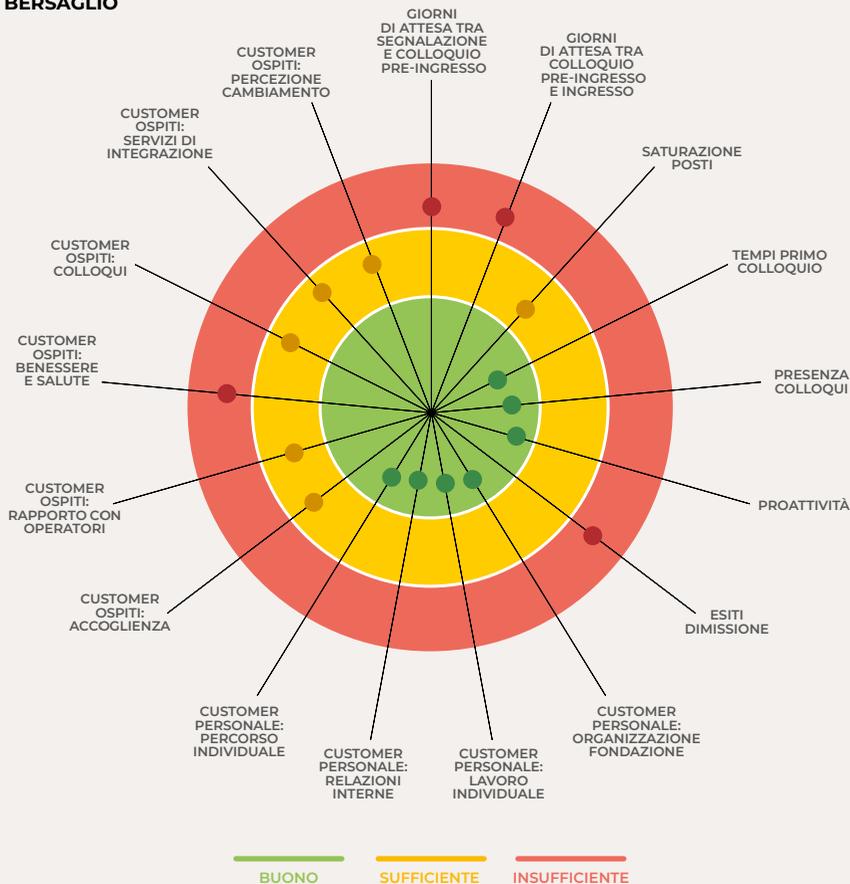


Il grafico rileva che le competenze in fase di ingresso si presentano, mediamente, migliorate dopo 60/90 giorni, in particolare la cura e l'igiene personale e l'interesse a essere protagonista del proprio percorso di cura. Certamente l'ambiente protetto e la presenza costante del personale educativo stimolano gli ospiti alla consapevolezza dei propri bisogni e delle proprie risorse.

## ACCOGLIENZA A BASSA INTENSITÀ ASSISTENZIALE PER PERSONE CON PROBLEMI DI DIPENDENZA

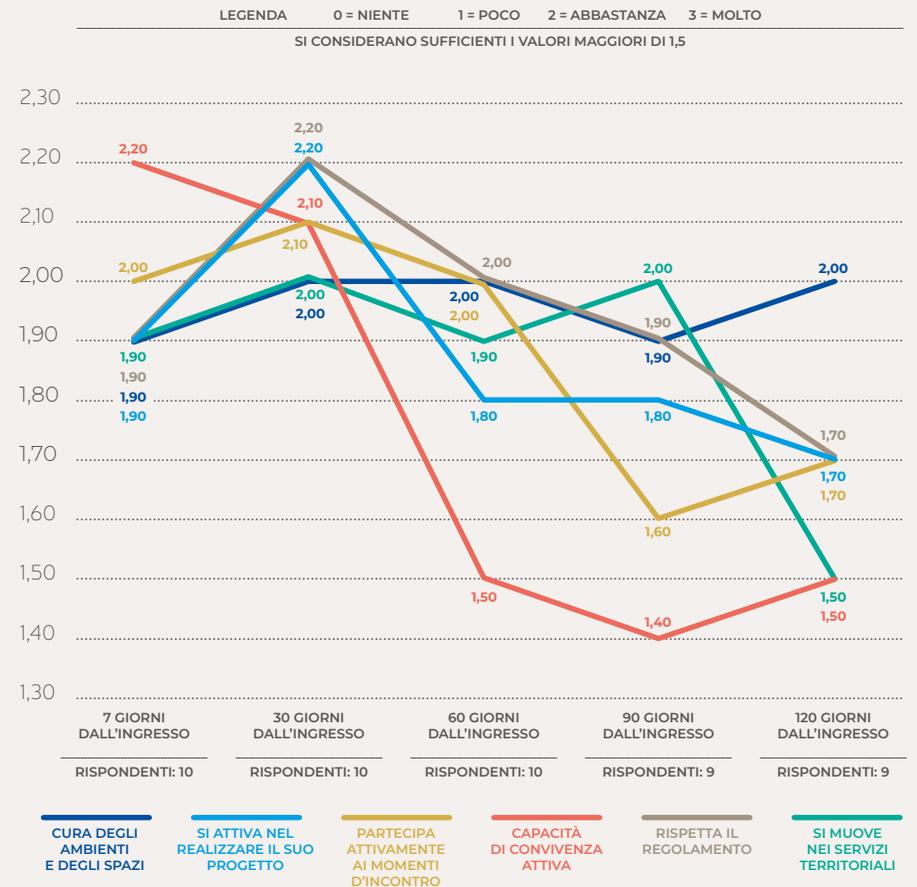
VALUTAZIONE STANDARD DI SERVIZIO  
1 GENNAIO - 31 DICEMBRE 2023

GRAFICO  
A BERSAGLIO



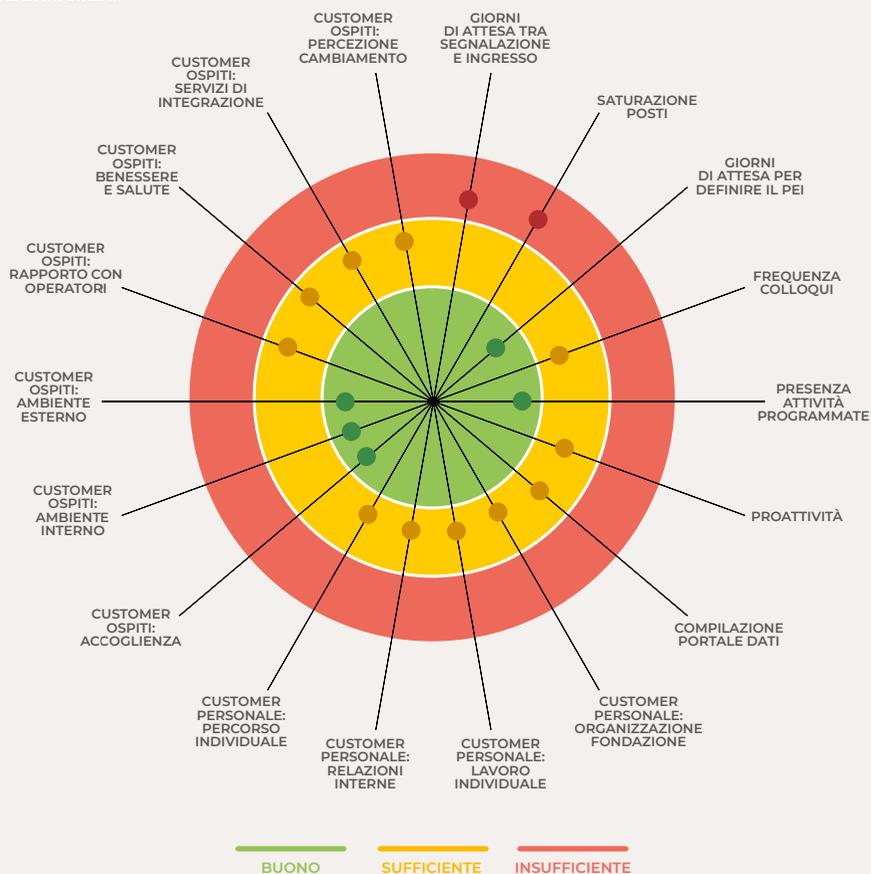
I risultati buoni o sufficienti sono in netta maggioranza, anche in considerazione del livello di autonomia e consapevolezza dei beneficiari. È evidente, anche in questo caso, però, una criticità forte rispetto agli esiti delle dimissioni che risentono, con sempre più forza, delle problematiche psichiche degli ospiti e della generalizzata scarsa tenuta all'astensione da uso di sostanze.

GRAFICO  
PROATTIVITÀ

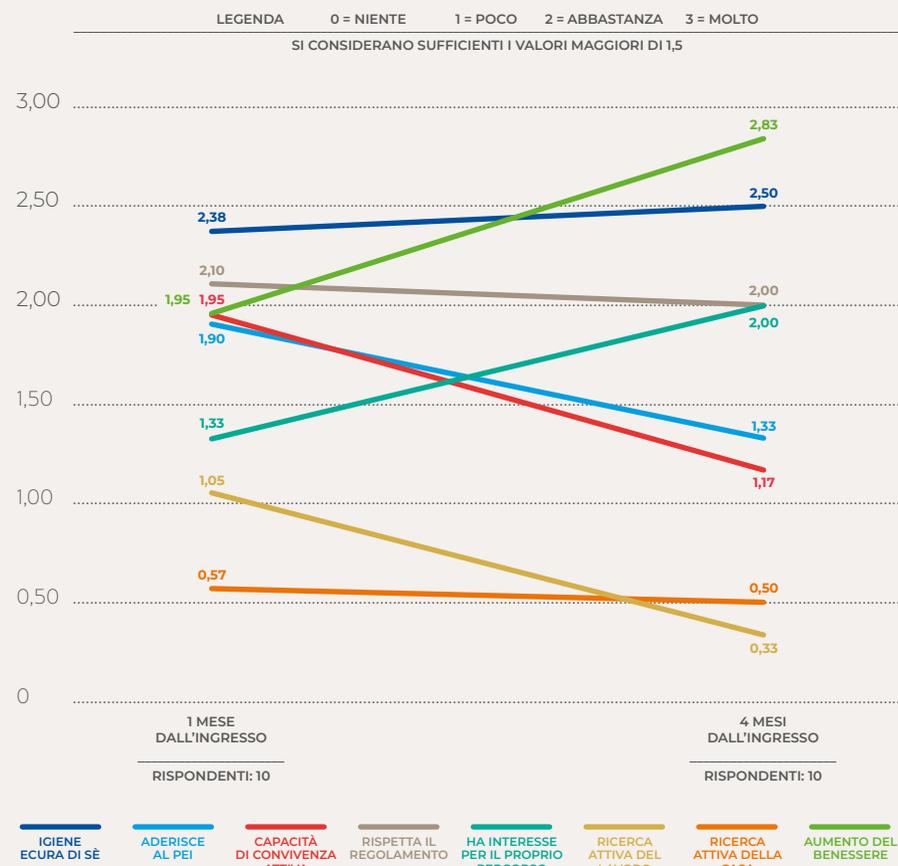


Riportiamo il grafico relativo ai progressi della proattività anche se, in sede di riesame, abbiamo condiviso che i tempi di registrazione del dato, su percorsi medio-lunghi (da sei a diciotto mesi) richiederebbero degli intervalli più estesi rispetto ai 120 giorni. In questo periodo, infatti, dopo una prima fase in cui l'ospite è portato a dimostrare il meglio di sé, assistiamo a una crisi della motivazione che migliora nel tempo solo a seguito dei primi successi (lavoro, ripresa dei rapporti famigliari, intreccio di nuove amicizie sul territorio, ecc.) poco realizzabili nei primi tre/quattro mesi di permanenza.

## SERVIZI DI HOUSING

VALUTAZIONE STANDARD DI SERVIZIO  
1 GENNAIO - 30 GIUGNO 2023GRAFICO  
A BERSAGLIO

Il bersaglio presenta un raggiungimento obiettivi totalmente positivo, anche in virtù dell'elevato grado di autonomia di buona parte dei beneficiari dei servizi di Housing. Non compare il riscontro sull'esito delle dimissioni in quanto, a causa dei percorsi medio-lunghi. Nel 2024 non abbiamo dimesso ospiti accolti nel periodo gennaio-giugno 2024.

GRAFICO  
PROATTIVITÀ

Il grafico della proattività ci presenta un livello di competenze, già nei primi mesi, consolidato. Certamente l'intervallo di quattro mesi, su un percorso di almeno un anno, non è totalmente significativo. Nel gruppo di riesame gli staff hanno concordato il proseguimento della rilevazione su intervalli di tempo maggiori. Il fattore della ricerca attiva del lavoro è quello che non vede progressi in quanto è evidente che nei primi mesi di accoglienza il singolo o la famiglia si debbano stabilizzare sugli altri aspetti del vivere quotidiano.

## I questionari di gradimento: ponti tra noi e gli stakeholder

Fin dai primi anni di attività abbiamo sempre misurato la **qualità dei servizi erogati a partire dalla capacità di rispondenza ai bisogni degli stakeholder**, quelli interni (ospiti, personale impiegato e volontari) ed esterni (committenza, enti di erogazione e partner). A questo fine integriamo, nel nostro sistema di programmazione e controllo, un **processo di indagine di customer satisfaction** che ci consente di raccogliere, comprendere e interpretare l'opinione sull'operato dell'organizzazione da parte dei principali portatori di interesse, valutando lo scostamento tra la qualità desiderata e quella effettivamente percepita dagli stakeholder.

L'implementazione di questo approccio ci ha consentito di:

- superare il rischio di autoreferenzialità;
- passare dalle sensazioni alla misura della percezione della qualità;
- orientare la cultura interna al servizio;
- motivare gli stakeholder rispetto all'utilità del loro ruolo e all'importanza delle loro opinioni.

I risultati di questa analisi ci permettono di:

- valutare la soddisfazione del **personale retribuito** e attivare azioni migliorative al fine di rendere l'ambiente di lavoro e le relazioni che in esso si moltiplicano sempre più aderenti alle aspettative di chi è impegnato, quotidianamente, nella realizzazione dell'opera di accoglienza e prossimità;
- percepire la soddisfazione dei **volontari** rispetto alla loro offerta di tempo, di risorse e di coinvolgimento;
- misurare come i fattori che costituiscono la complessità dell'offerta di accoglienza siano percepiti dai **beneficiari** e quali azioni migliorative siano innescabili al fine di migliorare la qualità della permanenza e, di conseguenza, i risultati di percorso e di esito attesi;
- stimare come **committenza, enti di erogazione e partner** percepiscano la relazione con noi e, di conseguenza, la fertilità dei contributi economici e progettuali a essi destinati.

Quest'anno, per la prima volta, abbiamo somministrato i **questionari di gradimento anche agli enti partner** che, negli ultimi anni, sono cresciuti in numerosità e coinvolgimento e grazie ai quali riusciamo a diffondere gli aiuti emergenziali e il sostegno alimentare in tutta Italia e all'estero.

Il coinvolgimento di **lavoratori, volontari, enti di erogazione, committenza e partner** prevede la somministrazione di un questionario online a fine anno, inviato tramite e-mail. Esso presenta alcune sezioni simili e delle specificità per ogni categoria di stakeholder. La somministrazione dei questionari ai **beneficiari**, invece, avviene nel momento della dimissione o comunque una volta all'anno. Il modulo, tradotto in molteplici lingue, viene proposto in formato cartaceo. Molto spesso i beneficiari sono assistiti da operatori o volontari per facilitare la comprensione e la corretta compilazione del questionario.

I risultati dell'analisi vengono proposti, in sintesi, sul sito della Fondazione, all'interno del **Bilancio Sociale** che, generalmente, viene pubblicato entro il mese di giugno di ogni anno e distribuito durante l'**assemblea plenaria** dei lavoratori che si svolge in estate.

Gli esiti di customer, nella versione distintiva per ogni singola unità di offerta, sono oggetto di attenta riflessione negli staff dei servizi che organizzano **gruppi di lavoro** mirati a individuare, di anno in anno, concrete azioni di **miglioramento**.

Nella restituzione dei risultati sono presi in considerazione, dove disponibili, i **dati degli ultimi tre anni** in quanto la **dimensione dinamica** e di **confronto** tra più periodi permette di registrare il **movimento** delle opinioni, ancor più utile del dato fotografato a una data definita.

Ogni anno i questionari sono **revisionati** per aderire con sempre maggiore puntualità alle esigenze di un sistema di offerta in continuo mutamento, in adesione al cambiamento dei bisogni sociali ai quali rispondiamo.

Nelle pagine successive presentiamo i dati relativi ai questionari somministrati nei primi mesi del 2024. Mentre nel Bilancio Sociale abbiamo riportato un istogramma per ogni tipologia di stakeholder, quindi personale, volontariato, beneficiari, committenza, enti di erogazione e partner, in questa pubblicazione presentiamo **un approfondimento che parcellizza i risultati in sotto aree** per dare evidenza anche delle differenze di risposte all'interno dei gruppi omogenei di portatori di interesse.

### I questionari di gradimento rivolti al personale

Il questionario rivolto al personale divide le 25 domande su quattro temi di interesse:

- organizzazione della Fondazione (6 domande);
- organizzazione del proprio lavoro (8 domande);
- relazioni interne (7 domande);
- percorso personale (4 domande).

Al termine della compilazione il modulo propone, inoltre, tre domande aperte:

- descrivi come lavorare in Progetto Arca ti abbia fatto crescere professionalmente e umanamente;
- punti di forza e criticità;
- suggerimenti.

Il questionario invita il compilatore a dichiararsi appartenente a un'area o funzione dell'organizzazione, secondo le seguenti opzioni:

- dirigenza;
- staff alla dirigenza (area controllo di gestione e valutazione, ufficio progetti, formazione, volontariato, assistenza alla direzione, segreteria generale);
- area amministrativa (amministrazione del personale, contabilità, rendicontazione, ufficio acquisti);

- area marketing, raccolta fondi e comunicazione;
- area servizi, (per le singole unità di offerta presenti);
- attività trasversali (magazzini, logistica, pulizie, lavanderia, guardaroba, manutenzioni).

Per facilità di lettura e per non ripetere dati che hanno caratteristiche simili, forniamo un approfondimento rispetto al macro ambito del personale nel suo complesso, **fondendo le risposte per categorie di funzione simile**. Da questo approfondimento derivano quattro istogrammi: quello che raccoglie le risposte della **dirigenza e dello staff** a essa dedicato, quello del **personale amministrativo**, quello relativo alla **raccolta fondi e comunicazione**, quello che include le risposte del personale impiegato nei **servizi** e quello di chi lavora nelle **attività trasversali**.

L'area Controllo di gestione e valutazione produce un report specifico per ogni singolo settore, che viene consegnato ai dirigenti o coordinatori al fine di trarne utili informazioni per rispondere al meglio ai propri obiettivi e per **coinvolgere** in essi **il personale direttamente afferente alle singole direzioni**. I dati relativi a questa analisi sono condivisi con la dirigenza e presentati sia sul nostro sito sia all'interno del Bilancio Sociale di Progetto Arca, nella sezione dedicata al sistema di valutazione.

*I valori riportati nei seguenti istogrammi corrispondono alla risposta media di soddisfazione su una scala compresa tra 1 (che coincide con la risposta "per niente") a 10 (che coincide con la risposta "molto"). Si ritengono positivi tutti i valori compresi tra 6 (che corrisponde alla risposta "abbastanza") e 10. Vengono riportati i valori della triennalità 2021-2022-2023 per fornire una visione dinamica nella variabile tempo. Un dato che fotografato nella singola annualità risulta poco o tanto significativo, possiede, invece, una valenza diversa se paragonato con quello degli anni precedenti.*

## QUESTIONARI DI GRADIMENTO DEL PERSONALE NEL SUO COMPLESSO



	2023	2022	2021
QUESTIONARI DISTRIBUITI	289	298	235
% RISPOSTA	83%	82%	83%

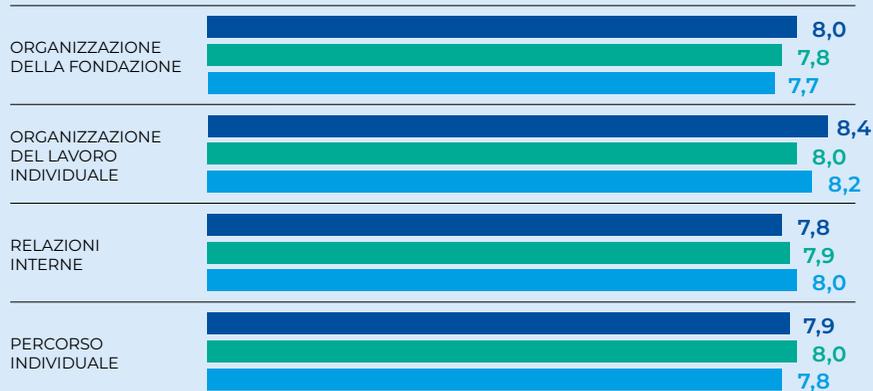
## QUESTIONARI DI GRADIMENTO DEL PERSONALE AMMINISTRATIVO



■ 2023 ■ 2022 ■ 2021

NEL 2023 QUESTIONARI DISTRIBUITI 18 \ % DI RISPOSTA 100%

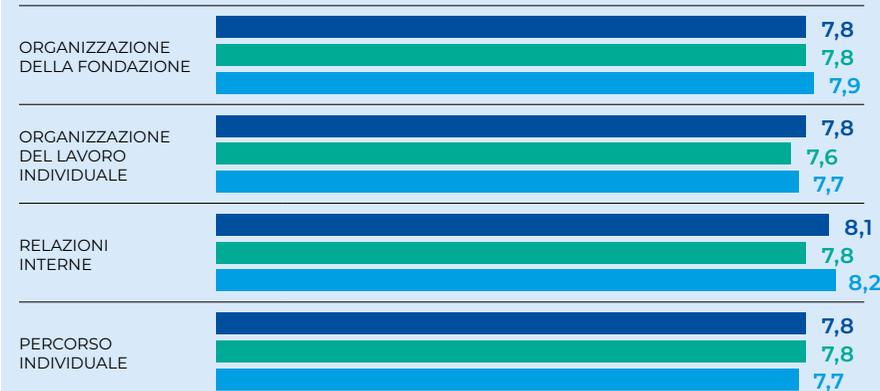
## QUESTIONARI DI GRADIMENTO DELLA DIRIGENZA E DEL SUO STAFF



■ 2023 ■ 2022 ■ 2021

NEL 2023 QUESTIONARI DISTRIBUITI 23 \ % DI RISPOSTA 100%

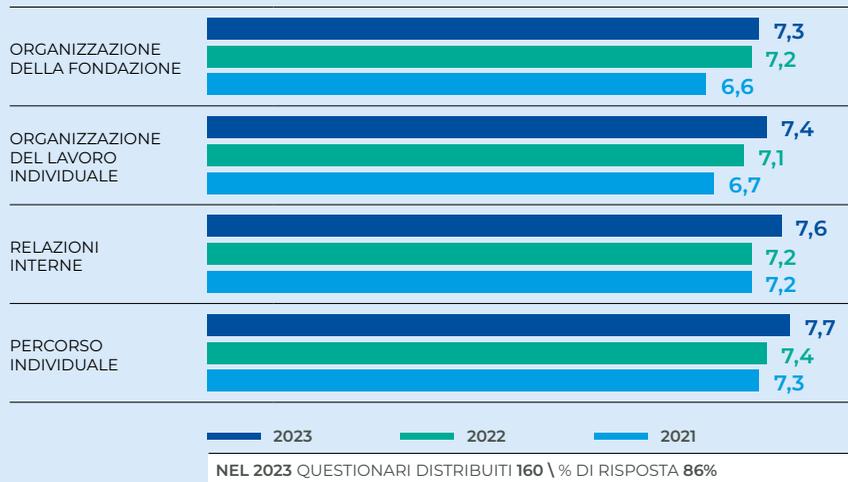
## QUESTIONARI DI GRADIMENTO DEL PERSONALE MARKETING, RACCOLTA FONDI E COMUNICAZIONE



■ 2023 ■ 2022 ■ 2021

NEL 2023 QUESTIONARI DISTRIBUITI 56 \ % DI RISPOSTA 92%

## QUESTIONARI DI GRADIMENTO DEL PERSONALE NEI SERVIZI



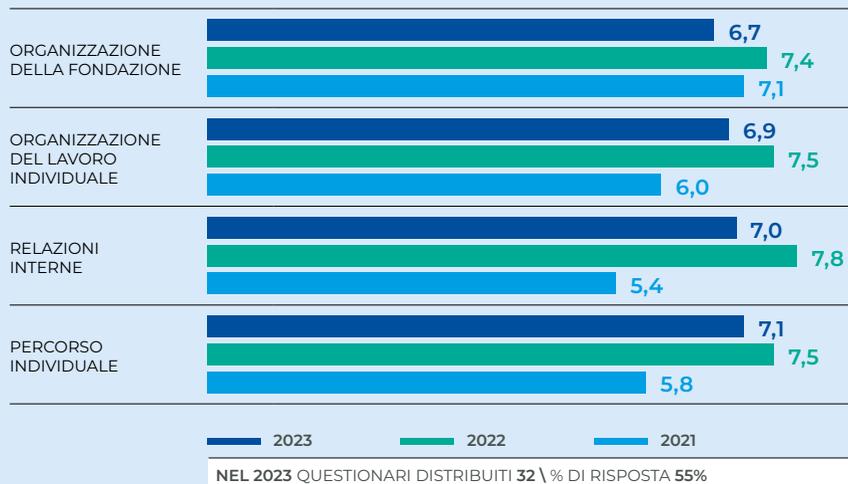
Quest'anno, oltre a stimolare il confronto interno alle varie aree abbiamo voluto compiere un ulteriore passo nell'utilizzo delle informazioni registrate dalla customer, dandole il credito dovuto. Abbiamo, quindi, proposto al Comitato Direttivo una visione, trasversale rispetto alle risposte di tutte le funzioni del personale impiegato, che pone in evidenza i fattori di maggior gradimento e quelli di maggior fatica. Ne è uscito un interessante stimolo di indagine che ci ha visto rilanciare, nei mesi di luglio/settembre, un **questionario di gradimento integrativo** che pone specifiche domande **sugli elementi che risultano essere meno apprezzati**.

Questa esperienza ci ha permesso di trasformare i questionari di gradimento in un **vero e proprio canale di comunicazione individuale fra la direzione e i singoli lavoratori**, (nel settembre 2024 circa 300), offrendo a ciascuno la possibilità di essere **protagonisti attivi nei processi di cambiamento**.

Nel successivo istogramma riportiamo singolarmente tutte le voci del questionario dedicato al personale, ordinate secondo il grado di soddisfazione registrato. L'unica voce che risulta complessivamente insufficiente è quella relativa alla **comunicazione interna** per la quale non avevamo mai proposto azioni specifiche e che sarà oggetto di approfondimento nei prossimi mesi.

Il sondaggio mette, anche, in luce quanto sia **diffusa e condivisa la conoscenza dei nostri scopi** e quanto siano **soddisfacenti le relazioni interpersonali e la presa di responsabilità**. Per un ente come il nostro, che basa il suo intervento sull'adesione alla mission e sulla partecipazione delle molteplici professionalità individuali al singolo progetto individuale, questi sono **risultati di successo**. Il grafico ci permette, una volta in più, di **ringraziare tutto il personale** che con estrema dedizione e competenza si dona ogni giorno per realizzare gli **scopi che da trent'anni nutrono il nostro fare quotidiano**.

## QUESTIONARI DI GRADIMENTO DEL PERSONALE ATTIVITÀ TRASVERSALI



**DALLE ECCELLENZE AI CAMPI DI MIGLIORAMENTO**

VALORE MEDIO PER OGNI SINGOLA VOCE

CONOSCENZA SCOPI	8,8
CONDIVISIONE SCOPI	8,8
SODDISFAZIONE RAPPORTO CON COLLEGHI	8,3
ADEGUATEZZA INDIVIDUALE AL RUOLO	8,3
CONOSCENZA DELLE PROPRIE RESPONSABILITÀ	8,3
CONOSCENZA OBIETTIVI DELLA PROPRIA AREA	8,1
ADEGUATEZZA SUPPORTO INFORMATICO	8,0
CONOSCENZA STRUTTURA ORGANIZZATIVA	8,0
ADEGUATEZZA STRUMENTI DI LAVORO	7,6
SODDISFAZIONE CIRCA IL PROPRIO RUOLO	7,5
SODDISFAZIONE PROPRIO RESPONSABILE	7,5
SODDISFAZIONE RIUNIONI	7,4
SODDISFAZIONE UFFICIO PERSONALE	7,3
QUANTO IL RESPONSABILE SOIСТИENE LA CRESCITA	7,3
NECESSITÀ APPROFONDIMENTO SICUREZZA INFORMATICA	7,1
SODDISFAZIONE RAPPORTO CON PROPRIA DIRIGENZA	7,1
CHIAREZZA AMMINISTRAZIONE	7,0
ADEGUATEZZA LUOGO LAVORO	7,0
ADEGUATEZZA PROCEDURE E DOCUMENTI	6,9
VALORIZZAZIONE PROPRIE COMPETENZE	6,9
CORRISPONDENZA TRA CONDIZIONI DI LAVORO E ASPETTATIVE	6,9
QUALITÀ DELLA FORMAZIONE	6,6
UTILITÀ DELLE PLENARIE	6,6
EFFICACIA DELLA COMUNICAZIONE INTERNA	5,5

“ Riportiamo alcune risposte aperte dei lavoratori alla domanda: **descrivi come lavorare in Progetto Arca ti abbia fatto crescere professionalmente e umanamente.**

- Qui incontro tutto il mondo: nazionalità, culture, desideri e speranze!
- Sto crescendo partecipando alla sfida che ogni giorno Progetto Arca affronta nel rispondere con prontezza;
- operare in Progetto Arca è una continua crescita perché mi permette un quotidiano confronto con professionisti di grande livello e differenti competenze che allargano la mia cornice e sviluppano la mia sensibilità;
- lavorare in team è bellissimo e necessario.

”

**I questionari di gradimento rivolti ai volontari**

Il questionario rivolto ai nostri volontari divide le 14 domande su quattro temi di interesse:

- organizzazione della Fondazione (3 domande);
- organizzazione del lavoro individuale (3 domande);
- relazioni interne (5 domande);
- percorso personale (3 domande).

Al termine della compilazione il modulo propone, inoltre, tre domande aperte:

- descrivi un incontro che ti ha segnato più di altri;
- maggiori difficoltà incontrate;
- suggerimenti.

Per facilità di lettura, nella rappresentazione grafica a seguire, presentiamo un unico istogramma che riporta, accorpate, le risposte di tutti i volontari, impegnati in settori differenti quali le Unità di strada, le strutture di accoglienza, la distribuzione di generi alimentari e il supporto operativo sulle attività trasversali.

L'area Controllo di gestione e valutazione produce un report specifico che viene consegnato al dirigente di riferimento e al coordinatore del volontariato, al fine di trarne utili informazioni per rispondere al meglio ai propri obiettivi. I risultati vengono, inoltre, pubblicati sul sito della Fondazione e sul Bilancio Sociale nella sezione dedicata al sistema di valutazione.

*I valori riportati nel seguente istogramma corrispondono alla risposta media di soddisfazione su una scala compresa tra 1 (che coincide con la risposta "per niente") a 10 (che coincide con la risposta "molto"). Si ritengono positivi tutti i valori compresi tra 6 (che corrisponde alla risposta "abbastanza") e 10. Vengono riportati i valori della triennalità 2021-2022-2023 per fornire una visione dinamica nella variabile tempo. Un dato che fotografato nella singola annualità risulta poco o tanto significativo, possiede, invece, una valenza diversa se paragonato con quello degli anni precedenti.*

#### QUESTIONARI DI GRADIMENTO DEI VOLONTARI



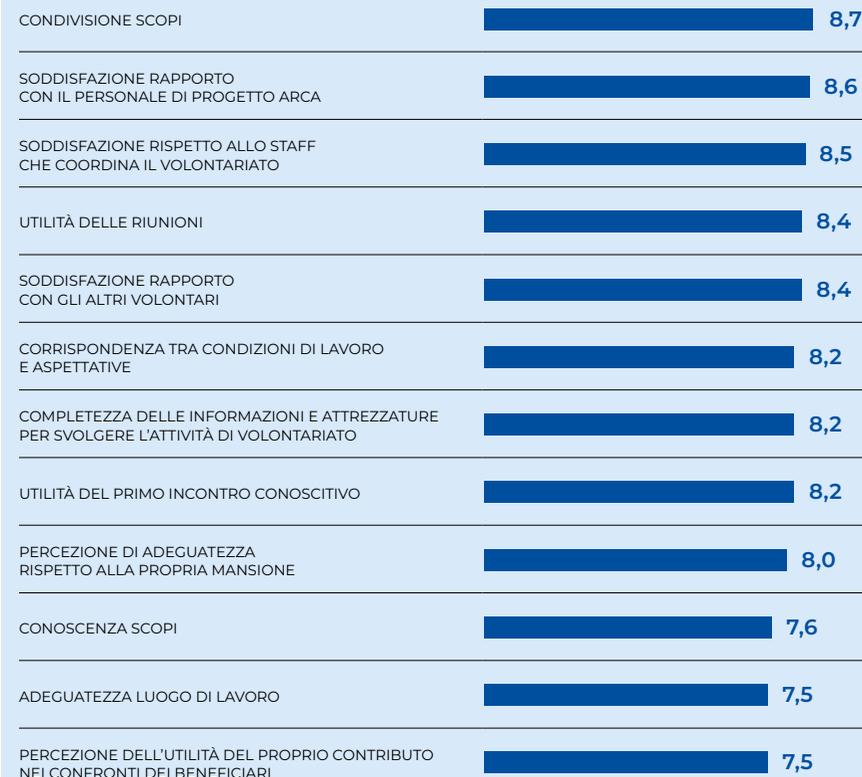
Anche in questo caso abbiamo studiato una visione, trasversale rispetto alle risposte dei volontari, che pone in evidenza i fattori di maggior gradimento e quelli di maggior fatica.

Si rileva che le **risposte sono mediamente positive** e non esplicitano campi di difficoltà. In testa abbiamo sempre la condivisione degli scopi che è, senza dubbio, il fattore con più alto potenziale motivazionale.

Certamente da sostenere sono la conoscenza dei nostri scopi e la percezione di essere all'altezza dei compiti assegnati.

#### DALLE ECCELLENZE AI CAMPI DI MIGLIORAMENTO

VALORE MEDIO PER OGNI SINGOLA VOCE



### I questionari di gradimento rivolti ai beneficiari

All'interno delle azioni di valutazione, mirate al miglioramento continuo, Progetto Arca somministra i questionari di gradimento agli ospiti dei centri di accoglienza residenziale o a quelli ospitati negli appartamenti di Housing. I modelli, pur avendo caratteristiche simili, presentano delle specificità in relazione alla tipologia di servizio analizzato.

Il questionario rivolto ai beneficiari divide le domande su sei temi di interesse:

- gestione dell'accoglienza (da 3 a 7 domande in base all'area di intervento);
- ambiente (da 3 a 4 domande);
- rapporto con gli operatori (4 domande);
- servizi per la salute (1/2 domande);
- colloqui individuali e collettivi (1/2 domande);
- servizi per l'integrazione (da 2 a 4 domande).

Al termine del sondaggio il modulo propone, inoltre, quattro domande aperte:

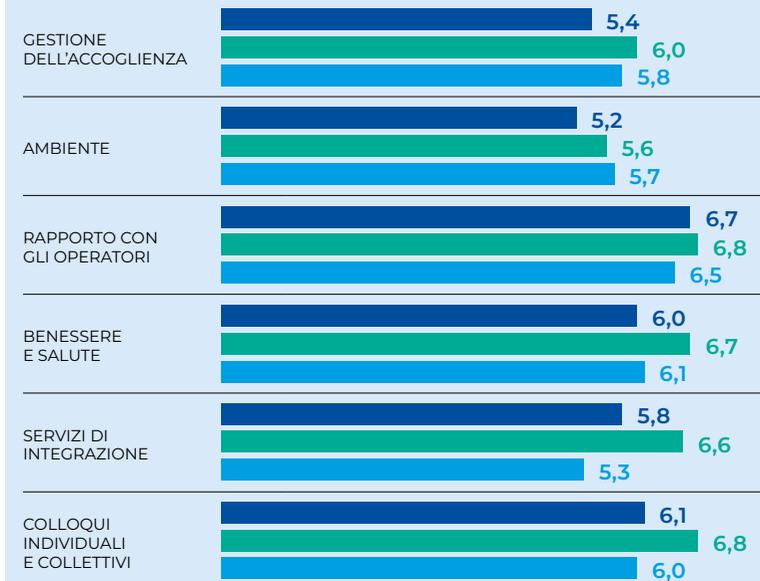
- cambiamenti positivi riconducibili alla permanenza presso i servizi di Progetto Arca;
- aspettative all'ingresso nel servizio;
- maggiori difficoltà incontrate;
- suggerimenti.

L'area Controllo di gestione e valutazione produce un report specifico per ogni singola unità di offerta (qui accorpate per area di intervento sulla tipologia di utenza: senza dimora, migrazione, Housing e dipendenze) che viene consegnato ai dirigenti o coordinatori al fine di trarne utili informazioni per raggiungere, al meglio, gli obiettivi prefissati. I risultati, convergenti in un unico grafico rappresentante i risultati della totalità delle unità di offerta, vengono pubblicati sul sito della Fondazione e sul Bilancio Sociale nella sezione dedicata al sistema di valutazione.

*I valori riportati nei seguenti istogrammi corrispondono alla risposta media di soddisfazione su una scala compresa tra 1 (che coincide con la risposta "per niente") a 10 (che coincide con la risposta "molto"). Si ritengono positivi tutti i valori compresi tra 6 (che corrisponde alla risposta "abbastanza") e 10. Vengono riportati i valori della triennalità 2021-2022-2023 per fornire una visione dinamica nella variabile tempo. Un dato che fotografato nella singola annualità risulta poco o tanto significativo, possiede, invece, una valenza diversa se paragonato con quello degli anni precedenti.*

■ 2023 ■ 2022 ■ 2021  
NEL 2023 QUESTIONARI DISTRIBUITI 955 \ % DI RISPOSTA 56%

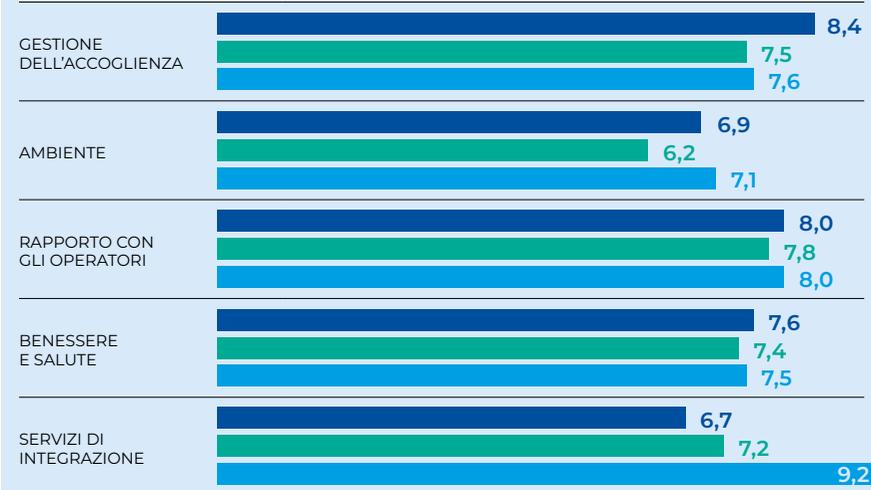
#### QUESTIONARI DI GRADIMENTO DEI BENEFICIARI CON PROBLEMI DI DIPENDENZA



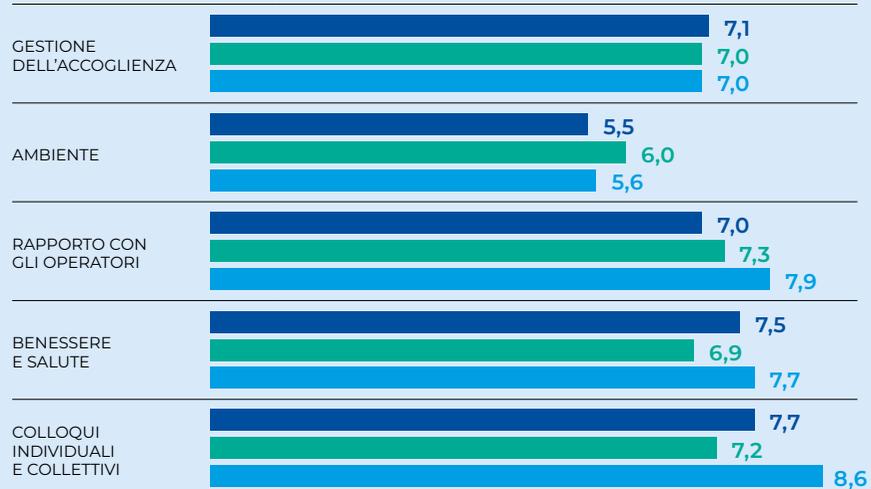
## QUESTIONARI DI GRADIMENTO DEI BENEFICIARI MIGRANTI



## QUESTIONARI DI GRADIMENTO DEI BENEFICIARI AREA HOUSING



## QUESTIONARI DI GRADIMENTO DEI BENEFICIARI SENZA DIMORA

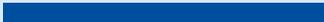


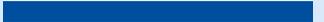
Anche in questo caso abbiamo studiato una **visione, trasversale rispetto alle risposte dei beneficiari**, che pone in evidenza i fattori di maggior gradimento e quelli di maggior fatica. Ne riportiamo qui solo un esempio (sarebbe impossibile riportarli tutti in quanto i servizi sono molteplici e altrettante le domande) sui servizi di Housing destinati alle famiglie in fragilità abitativa e alle persone singole senza dimora, per condividere il metodo e alcune riflessioni.

Si rileva che le risposte sono mediamente positive e non evidenziano difficoltà importanti. Certamente viene molto **valorizzata la relazione con gli operatori** in fase di accoglienza e di risposta ai bisogni individuali e del nucleo. Risultano più ardui, invece, gli ambiti della ricerca di casa e di lavoro in quanto, pur avendo sostegno da parte dello staff, la condizione di fragilità che spesso caratterizza i nostri beneficiari non facilita l'inserimento abitativo e lavorativo.

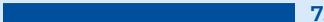
**DALLE ECCELLENZE AI CAMPI DI MIGLIORAMENTO**

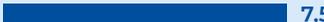
VALORE MEDIO PER OGNI SINGOLA VOCE

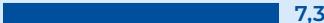
SODDISFAZIONE SULL'ATTENZIONE E ACCOGLIENZA DEGLI OPERATORI  8,5

SUFFICIENTI INFORMAZIONI IN FASE DI ACCOGLIENZA  8,2

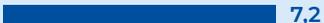
PERCEZIONE DI ESSERE CAPITO NEI PROPRI BISOGNI  7,8

SODDISFAZIONE RISPETTO AGLI ARREDI E ALLA CURA DEGLI AMBIENTI  7,7

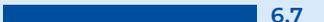
SODDISFAZIONE RISPETTO ALL'ACCOMPAGNAMENTO AL BENESSERE E ALLA SALUTE  7,5

SODDISFAZIONE RISPETTO ALL'ASSISTENZA NELLE PRATICHE BUROCRATICHE E LEGALI  7,3

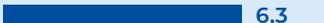
SODDISFAZIONE RISPETTO ALL'ORIENTAMENTO ALLA RETE TERRITORIALE  7,2

PERCEZIONE DI ESSERE SOSTENUTO NELLA GESTIONE DELLA FAMIGLIA  7,2

SODDISFAZIONE RISPETTO AI MOMENTI DI GRUPPO  7,0

PERCEZIONE DI ESSERE SOSTENUTO NEI RAPPORTI CON IL VICINATO  6,7

SODDISFAZIONE RISPETTO ALL'ORIENTAMENTO AI SERVIZI EDUCATIVI E PER L'INFANZIA  6,5

SODDISFAZIONE RISPETTO ALL'ACCOMPAGNAMENTO NELLA RICERCA DELLA CASA  6,3

SODDISFAZIONE RISPETTO ALL'ACCOMPAGNAMENTO NELLA RICERCA DEL LAVORO  6,1

“ Riportiamo alcune risposte aperte dei beneficiari alla domanda: *quali sono i cambiamenti positivi nella tua vita riconducibili al percorso con Progetto Arca?*

**Persone accolte in servizi di Housing**

- *Ho raggiunto una serenità mentale e un senso di sicurezza mai provati;*
- *dalla strada sono approdato a un appartamento tutto mio;*
- *ho potuto riprendere a studiare, non lo avrei mai immaginato e sono fiero di me;*
- *con una casa posso lavorare e sostenere la mia famiglia;*
- *mi è venuta voglia di aiutare gli altri perché mi sono sentito aiutato io, sento gratitudine.*

**Migranti**

- *Mi hanno insegnato l'italiano e adesso non mi sento più solo perché posso parlare con gli altri e capirli;*
- *mi è passata la paura del viaggio e della solitudine;*
- *sapendo l'italiano mi sono iscritto a un corso di idraulica che era la mia passione anche in Senegal;*
- *mi hanno aiutato a ottenere il permesso di soggiorno in sei mesi;*
- *ho avuto risposte compatibili con i miei bisogni, mi hanno ascoltato veramente;*
- *adesso mi sento fortunato.*

**Persone senza dimora**

- *C'è qualcuno che tiene a me quindi mi sento più sicuro e curo di più la mia igiene;*
- *mi hanno aiutato ad avere fiducia in me stesso e adesso posso affrontare tutto;*
- *mi hanno permesso di vivere di nuovo.*

”

## I questionari di gradimento rivolti alla committenza istituzionale

Da due anni misuriamo il grado di soddisfazione della committenza istituzionale perché ci interessa valutare quanto riusciamo a entrare in relazione con i nostri interlocutori pubblici, in un rapporto vicendevole di **fiducia** e **progettazione condivisa**. Questa semplice azione, oltre ad aver **rafforzato le relazioni con i singoli funzionari**, grazie a uno scambio di opinioni aperto sui temi del questionario, ha permesso di reperire, in forma diretta, le informazioni necessarie per innescare **azioni migliorative, mirate a innalzare la qualità dei servizi offerti alle istituzioni**. La committenza coinvolta nella compilazione del questionario corrisponde agli enti pubblici con i quali siamo impegnati con **convenzioni** e **accordi di partenariato**, oltre che tavoli di **co-progettazione** e **co-programmazione**, per la gestione dei progetti di accoglienza: enti locali, ATS, Regione Lombardia e Prefetture.

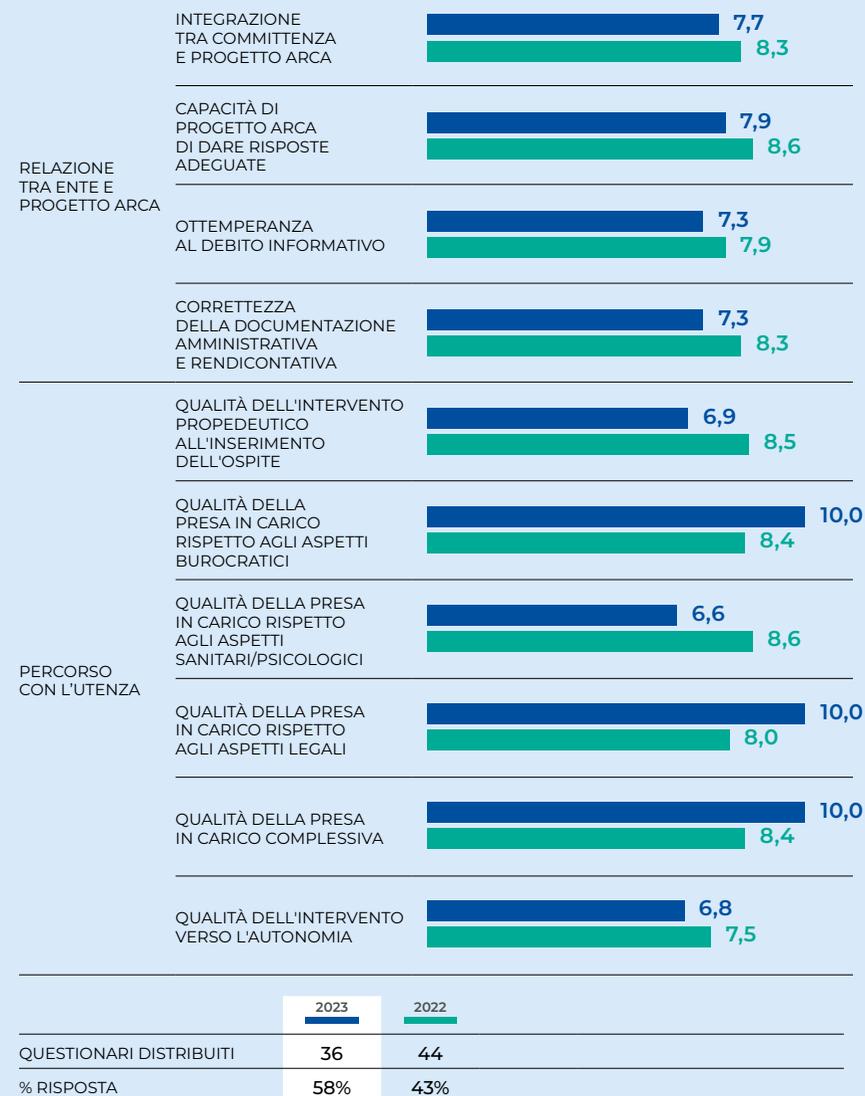
Il questionario si compone di dieci domande afferenti a due temi di interesse:

- la relazione tra noi e l'ente (4 domande);
- il percorso dell'utenza inviata (6 domande).

I dati relativi a questa analisi sono condivisi con la dirigenza e presentati sia sul nostro sito sia all'interno del Bilancio Sociale di Progetto Arca, nella sezione dedicata al sistema di valutazione.

*I valori riportati nei seguenti istogrammi corrispondono alla risposta media di soddisfazione su una scala compresa tra 1 (che coincide con la risposta "per niente") a 10 (che coincide con la risposta "molto"). Si ritengono positivi tutti i valori compresi tra 6 (che corrisponde alla risposta "abbastanza") e 10. Vengono riportati i valori del biennio 2022-2023 per fornire una visione dinamica nella variabile tempo. Un dato che fotografato nella singola annualità risulta poco o tanto significativo, possiede, invece, una valenza diversa se paragonato con quello degli anni precedenti.*

## QUESTIONARI DI GRADIMENTO DELLA COMMITTEZZA



## I questionari di gradimento rivolti alle aziende e agli enti di erogazione

Da due anni, visto il notevole incremento di realtà anche profit, disposte a condividere risorse sul fronte della progettazione e realizzazione di interventi, misuriamo il **grado di soddisfazione delle aziende e degli enti di erogazione**.

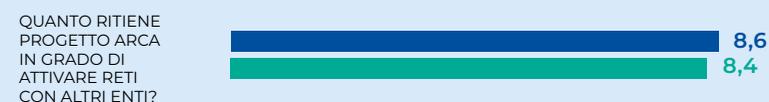
Ci interessa testare, infatti, la qualità del **rapporto di fiducia** con chi è disposto a mettere in comune risorse economiche e idee progettuali, il loro grado di **adesione alla mission** e il loro giudizio critico sulla nostra **capacità di partenariato**. Questo sondaggio, oltre a innescare nuove e distintive **opportunità di scambio**, ci ha aiutato a trovare **nuove vie per il miglioramento** della comunicazione e della condivisione degli obiettivi progettuali.

Il questionario si compone di sei domande che indagano sulle nostre attitudini in merito a innovazione, rete, affidabilità, progettazione e lettura dei bisogni sociali.

I dati relativi a questa analisi sono condivisi con la dirigenza e presentati sia sul nostro sito sia all'interno del Bilancio Sociale di Progetto Arca, nella sezione dedicata al sistema di valutazione.

*I valori riportati nei seguenti istogrammi corrispondono alla risposta media di soddisfazione su una scala compresa tra 1 (che coincide con la risposta "per niente") a 10 (che coincide con la risposta "molto"). Si ritengono positivi tutti i valori compresi tra 6 (che corrisponde alla risposta "abbastanza") e 10. Vengono riportati i valori del biennio 2022-2023 per fornire una visione dinamica nella variabile tempo. Un dato che fotografato nella singola annualità risulta poco o tanto significativo, possiede, invece, una valenza diversa se paragonato con quello degli anni precedenti.*

### QUESTIONARI DI GRADIMENTO DELLE AZIENDE ED ENTI DI EROGAZIONE



	2023	2022
QUESTIONARI DISTRIBUITI	37	70
% RISPOSTA	51%	43%

## I questionari di gradimento rivolti agli enti partner

Dal 2023 abbiamo esteso il sondaggio di gradimento anche agli enti partner che nell'ultimo anno sono stati una risorsa indispensabile per raggiungere i nostri destinatari, sia in Italia sia nelle parti di mondo colpite da povertà, tragedie naturali e guerre.

Ci ha interessato rilevare il **grado di compartecipazione alla mission**, nell'ottica di imparare a scegliere dei partner affini ai nostri obiettivi e in linea con la nostra modalità di intervento ma anche quanto le risorse messe a disposizione incidono sull'**appagamento delle loro aspettative di sostegno**.

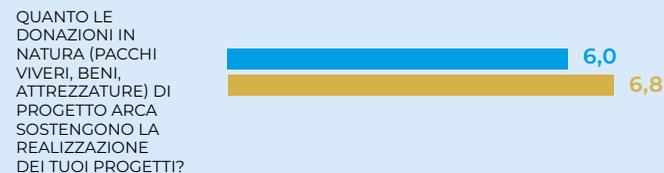
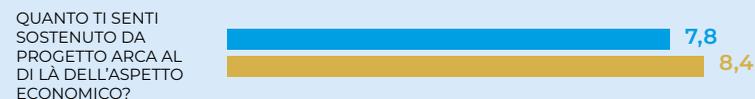
Il questionario si compone di cinque domande che indagano sulle nostre attitudini in merito a innovazione, rete, affidabilità, progettazione e lettura dei bisogni sociali.

Abbiamo ritenuto utile diversificare le risposte provenienti da enti italiani (il 67%) da enti internazionali (il 33%) in quanto ci sembra interessante registrarne le **differenze in termini di bisogni e partecipazione al processo progettuale**.

I dati relativi a questa analisi sono condivisi con la dirigenza e presentati sia sul nostro sito sia all'interno del Bilancio Sociale di Progetto Arca, nella sezione dedicata al sistema di valutazione.

*I valori riportati nei seguenti istogrammi corrispondono alla risposta media di soddisfazione su una scala compresa tra 1 (che coincide con la risposta "per niente") a 10 (che coincide con la risposta "molto"). Si ritengono positivi tutti i valori compresi tra 6 (che corrisponde alla risposta "abbastanza") e 10.*

### QUESTIONARI DI GRADIMENTO DEGLI ENTI PARTNER



ITALIA ESTERO

NEL 2023 QUESTIONARI DISTRIBUITI 19 \ % DI RISPOSTA 79%

67% ENTI ITALIANI

33% ENTI INTERNAZIONALI

## 2.2 LA VALUTAZIONE DI IMPATTO SOCIALE

Marco Iazzolino nell'introduzione al libro **“L'impatto sociale - Dati di valore verso il Bilancio Sociale”**, scritto da Progetto Arca e fio.PSD ed edito da FrancoAngeli, scrive: *“Grazie a quella che potremmo definire la scienza del cambiamento, abbiamo compreso che è possibile misurare i comportamenti soprattutto se siamo capaci di leggerli in chiave olistica”*.



È proprio con questo approccio olistico che oggi guardiamo all'evolversi delle storie dei nostri beneficiari e anche della nostra. Ci è chiaro, infatti, che esse contengano nel loro, imprevisto e spesso miracoloso, sviluppo non solo il risultato della somma degli avvenimenti accaduti o delle azioni compiute ma un **valore moltiplicatore che supera di gran lunga quello dell'addizione**.

Le nostre storie brulicano di **relazioni** e **interconnessioni**, di **interdipendenze**, di **reazioni emotive** che nutrono effetti su chi accogliamo, sul personale che partecipa all'attività sociale e su di noi, testimoni, spesso a bocca aperta, di spettacoli meravigliosi.

Questa **energia propulsiva**, che moltiplica e non addiziona, si propaga e **genera impatti**, alcuni orientati, altri inaspettati, che amiamo misurare per conoscere sempre più a fondo le potenzialità del nostro agire e, sempre con realistica concretezza, migliorarlo.

*Ecco cosa è per noi la valutazione di impatto sociale: uno sguardo che abbraccia tutti i fattori della realtà, quelli visibili e quelli nascosti, quelli programmabili e quelli imprevisi ma tutti capaci di restituirci la consistenza essenziale del nostro fare quotidiano.*

Arriviamo alla misurazione di impatto come ultima tappa di un percorso che possiamo declinare con queste parole chiave: **osservazione, visione, ricerca delle risorse, risposta, valutazione di impatto**.

**Osserviamo i bisogni sociali tramite l'osservatorio** costituito dai tanti servizi attivi (nell'ottobre 2024 oltre 1.500 persone accolte ogni giorno) sul territorio nazionale. Essi colgono le sfumature di un insieme di esigenze sempre in continua evoluzione e ci spingono a generare una visione, spesso innovativa in quanto chiamata a dare risposte in ambiti non presidiati. Questa **visione non è casuale ma causale**, cioè determinata dalla nostra mission, da come vediamo il mondo e da come ci piacerebbe cambiarlo, a partire dalle nostre sensibilità distintive e condivise con tutto il personale che dedica la vita per realizzarla. La visione ci fa **scorgere una possibilità, anche se non ancora nitida**, e ci fa muovere, scommettendo sulla risposta.

**La ricerca delle risorse** che ci permettono di attivare gli interventi, richiede professionalità ma anche modestia. Non possiamo fare tutto da soli. Un certo grado di imprenditorialità ci permette, oggi, di scegliere **competenze esterne** come ricchezza per non circoscrivere lo sviluppo solo alla nostra esperienza e ci aiuta ad avvalerci di **fondi sia pubblici sia privati**, condividendo progettazioni e risultati.

Ed eccoci all'**azione di risposta**, che parte da un progetto, espressione dell'**intenzionalità** di intervenire in un ambito ben definito e dalla

**sostenibilità** confermata dalle risorse reperite. Nel rispondere c'è tutto il nostro cuore, le nostre competenze, la nostra visione programmatica. Nel **dire "Sì"** abbiamo sempre trovato un'opportunità, uno stimolo, un punto per una nuova ripartenza. Mai una fregatura, mai tempo perso.

La **valutazione di impatto** arriva a questo punto quando, mettendo in fila tutti i fattori del processo, ci interroghiamo su come sia andata, su **cosa abbia generato la nostra azione**, su cosa abbiamo donato al mondo e, soprattutto, su **cosa ancora il mondo ci chiede**.

A quel punto, mai domi, riprendiamo a osservare, ad avere visioni, a cercare risorse, a rispondere, in un **amorevole circuito senza riposo** che, come la dinamo della bicicletta, genera, proprio dal movimento, quella rinnovata energia della quale ci alimentiamo.

## Il manifesto di impatto sociale

Per valutare l'impatto sociale non esiste un approccio unico, un modello riconosciuto a livello globale. Insieme al Comitato Scientifico, quindi, **abbiamo costruito il nostro modello distintivo** a partire dalla valutazione di standard di servizio che definisce obiettivi, indicatori e metodologia di misurazione dei risultati attesi.

Il modello di **valutazione di impatto guarda più in là** e si interessa agli esiti prodotti nel tempo e nello spazio, non solo sui beneficiari ma su tutti gli stakeholder, fino al territorio che accoglie i nostri servizi.

Come in altre occasioni, abbiamo costruito il modello grazie a un **processo di progettazione partecipata** che ha coinvolto più livelli gerarchici, dal CdA, alla direzione, agli staff operativi. I gruppi di lavoro hanno ridisegnato la **catena del valore**: serie ordinata di fattori che orientano da sempre i

nostri interventi ma che spesso non erano stati dichiarati, almeno non nella forma riorganizzata a seguito di una riflessione orientata alla valutazione di impatto.

La catena del valore si compone di "anelli" (input, output, outcome e impatto) che legano la struttura della **mappa dell'impatto sociale**, definendo origini, sviluppo ed effetti desiderati.

- **Input:** sono gli strumenti e le risorse necessarie alla realizzazione delle attività dell'ente, siano esse ricevute in dono oppure procurate dall'ente stesso per il conseguimento degli obiettivi statuari (risorse economiche, risorse umane, sedi, donazioni, ecc.).
- **Output:** si riferiscono a tutto ciò che, attraverso la trasformazione degli input grazie a una determinata attività, viene generato, sono i risultati dell'azione. Essi sono facilmente misurabili in quanto è agevole determinare se un certo intervento sia stato realizzato o meno e se è confluito nei risultati previsti.
- **Outcome:** sono i cambiamenti diretti prodotti dal risultato di un intervento, prevalentemente riferiti ai beneficiari principali dell'azione, che dimostrano dei cambiamenti riscontrabili nel breve periodo.
- **Impatto:** è tutta quella serie di effetti, anche relativi a un contesto sociale più ampio rispetto a quello dei beneficiari, che possono manifestarsi nel breve, medio e lungo periodo, quindi anche successivamente al termine della presa in carico.

Di seguito presentiamo come questi fattori si concatenano a formare la **mappa dell'impatto sociale** che ha come risultanza, nell'ultima colonna, le **aree di impatto che ci siamo impegnati ad analizzare**. La mappa sviluppa le prospettive strategiche del CdA rispetto al significato più alto dell'opera, al servizio della persona, della famiglia e della comunità intera.

IL MANIFESTO DI IMPATTO SOCIALE

**OUTPUT**

- RISPOSTA AI BISOGNI PRIMARI**
  - SOSTEGNO ALIMENTARE
  - OFFERTA BENI DI PRIMA NECESSITÀ
  - ACCOGLIENZA IN STRUTTURE E APPARTAMENTI
  - LETTURA E RISPOSTA AI BISOGNI DELLA PERSONA
  - PROTEZIONE GENERATIVA
- ASSISTENZA SOCIO SANITARIA**
  - ASSISTENZA MEDICA E INFERMIERISTICA
  - ASSISTENZA EDUCATIVA
  - ASSISTENZA PSICOLOGICA
  - ASSISTENZA LEGALE
  - ASSISTENZA SOCIALE
- INTEGRAZIONE SOCIALE**
  - AFFIANCAMENTO SCOLASTICO
  - PERCORSI FORMATIVI
  - ORIENTAMENTO LAVORATIVO
  - EDUCAZIONE FINANZIARIA
  - ATTIVAZIONE RETI DI COMUNITÀ
- SVILUPPO IDENTITÀ E CULTURA ORGANIZZATIVA**
  - FORMAZIONE LAVORATORI
  - FORMAZIONE VOLONTARI
  - INFORMAZIONE E COINVOLGIMENTO DONATORI
- COMUNICAZIONE E SENSIBILIZZAZIONE**
  - EDUCAZIONE E MOBILITAZIONE SUI TEMI DELLA POVERTÀ, FRAGILITÀ E INVISIBILITÀ SOCIALE

**OUTCOME**

- BENESSERE PERSONALE**
  - BENESSERE PSICOFISICO, AUMENTO DELL'ATTESA DI VITA
  - SODDISFAZIONE PERSONALE
  - ALLONTANAMENTO DALLA PROSPETTIVA DI VITA IN STRADA
- LIFE SKILLS**
  - COMPETENZE RELAZIONALI, EMOTIVE E COGNITIVE
- OCCUPABILITÀ**
  - COMPETENZE TECNICHE PROFESSIONALI
  - CAPACITÀ DI INDIVIDUARE OPPORTUNITÀ LAVORATIVE
  - LIVELLO DI OCCUPAZIONE ADEGUATO ALLE PROPRIE NECESSITÀ
- BENESSERE ECONOMICO**
  - CAPACITÀ DI AUTONOMIA ECONOMICA
- CITTADINANZA**
  - CAPACITÀ DI RAPPORTO CON ISTITUZIONI
  - COMPRESIONE DELLE REGOLE DELLA CIVILE CONVIVENZA

**IMPATTO**

**EMPOWERMENT**

**PERSONA**

**FAMIGLIA**

**COMUNITÀ**

VEDI PAGINE SUCCESSIVE

**INCLUSIONE SOCIALE**

ATTIVITÀ DI ADVOCACY: PROTEZIONE DEI DEBOLI, EMERSIONE DEGLI INVISIBILI, CONTRASTO AL PREGIUDIZIO NEI CONFRONTI DELL'UTENZA

UMANIZZAZIONE E NORMALIZZAZIONE DEL DISAGIO, FRANGIBILITÀ COME CARATTERISTICA COMUNE TRA UTENTI E SOCIETÀ CIVILE

**SOSTENIBILITÀ E SVILUPPO DEL TERRITORIO**

RAPPORTO CON LE AMMINISTRAZIONI E LE POPOLAZIONI SUL TERRITORIO

RECUPERO BENI DEGRADATI E CONFISCATI ALLA MAFIA

PRESIDIO E TUTELA DEL TERRITORIO

SVILUPPO DI RETI GENERATIVE DI UTILITÀ UNIVERSALE

**VALORE SUSSIDIARIO**

CONCORSO NEI COSTI DI ASSISTENZA (VOLONTARIATO E DONAZIONI, EROGAZIONE DI INTERVENTI GRATUITI)

MIGLIORE EFFICIENZA NELL'UTILIZZO DELLE RISORSE PUBBLICHE

EFFETTO MOLTIPLICATORE DI RISORSE (SOCIALI, ECONOMICHE E UMANE)

OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE ECCEDENTI

## L'empowerment della persona e della famiglia

### L'impatto sociale: cura di sé, autonomia e sostenibilità economica della persona e delle famiglie accolte in progetti di Housing

Completato il disegno complessivo della mappa di impatto sociale, di cui alle pagine precedenti, abbiamo affrontato la **prima area di impatto, quella dell'empowerment della persona, della famiglia e della comunità di riferimento**. Per procedere alla definizione della struttura di analisi, ancora una volta, l'area Controllo di gestione e valutazione si è avvalsa dell'apporto di **gruppi di lavoro** guidati dal coordinatore del Comitato Scientifico e composti da colleghi appartenenti alle varie aree di intervento. Abbiamo deciso di applicare il nostro sistema di valutazione all'**area Housing**, che si occupa di beneficiari, singoli e famiglie, già avviati al percorso di autonomia, reperibili anche dopo la dimissione.

Definita la serie di fattori di analisi, l'area controllo di gestione e valutazione ha predisposto la struttura di raccolta dati e ha conseguentemente **implementato** specifici moduli del **sistema informativo** che vengono compilati in tre momenti del percorso del beneficiario:

- T0 - al momento dell'accoglienza;
- T1 - momento della dimissione;
- T2 - a sei mesi dal termine del percorso.

L'articolazione su tre tempi di rilevazione ci permette di registrare **un dato di impatto, cioè movimento nella variabile tempo**, delle competenze e aspirazioni, anche interiori, del beneficiario che, immergendosi nel flusso di stimoli e attività del percorso all'interno dei nostri servizi, **si lascia "urtare" e quindi cambiare**.

Abbiamo avviato la rilevazione nel gennaio 2023. Visto che i percorsi di integrazione degli ospiti dell'area Housing hanno una durata di almeno

un anno, possiamo presentare solo i **dati rilevati al tempo T0, quello dell'accoglienza**, in quanto nessuna delle persone o famiglie inserite da gennaio 2023 è stata dimessa nell'anno.

Questi saranno confrontati solo successivamente con i dati registrati al tempo T1 e T2. Si auspica che l'impatto del nostro intervento andrà a **migliorare le percentuali di raggiungimento del risultato** registrate al momento dell'ingresso.

I dati relativi all'empowerment della persona e della famiglia corrispondono alla valutazione degli operatori che riportano il loro percepito sui singoli ospiti, dopo un mese di conoscenza e valutazione della condizione globale. Quelli relativi alla cittadinanza attiva presentano, invece, la risposta diretta dei singoli beneficiari.

I servizi dell'area Housing coinvolti spaziano da quelli di **Housing First**, che accolgono persone direttamente dalla strada, quindi con una iniziale bassa indipendenza, a quelli di **autonomia abitativa**, dedicati a singoli e famiglie già avanti nel percorso di integrazione.

Rileviamo già un **diverso livello di benessere e autonomia** tra singoli (meno inseriti socialmente ma più stabili economicamente in quanto soli) e famiglie, spesso numerose (con acquisite competenze relazionali e di cura e molto più in difficoltà sugli aspetti economici).

Per permettere agli operatori di approcciarsi al questionario con una **linea comune**, sono stati organizzati **momenti formativi, con il Comitato Scientifico**, al fine di condividere i criteri univoci con i quali valutare il raggiungimento degli obiettivi da parte degli ospiti.

Questo ci dà modo di compiere una **valutazione il più possibile oggettiva** in quanto generata da principi di giudizio determinati collegialmente.

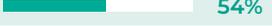
Ogni sei mesi i gruppi di lavoro si incontrano per condividere i risultati e affinare gli indicatori.

**EMPOWERMENT DELLA PERSONA: OCCUPARSI DI SÉ E DELLA PROPRIA RETE PRIMARIA**

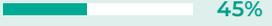
CURA DI SÉ E DELL'AMBIENTE

IGIENE		85%	delle persone si cura del suo benessere e rende accogliente la sua casa
NUTRIMENTO		56%	delle persone mangia adeguatamente cibo di qualità preparato in casa
SALUTE		76%	delle persone ha un medico di base e monitora il suo stato di salute

AUTONOMIA

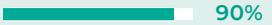
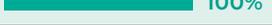
CAPACITÀ RELAZIONALI		86%	delle persone sa creare relazioni funzionali al suo benessere
ACCESSIBILITÀ AI SERVIZI		70%	delle persone sa come usare i servizi per risolvere un bisogno
GESTIONE DEL TEMPO		54%	delle persone rispetta gli appuntamenti e programma le sue giornate

SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

REDDITO		58%	delle persone ha un lavoro regolare
MIGLIORAMENTO PROFESSIONALE		45%	delle persone ha una situazione lavorativa in linea con il suo tenore di vita
RISPARMIO		36%	delle persone sta accantonando risparmi

**EMPOWERMENT DELLA FAMIGLIA: PRENDERSI CURA DEL NUCLEO E DELLA SUA SOSTENIBILITÀ**

CURA DEL BENESSERE DELLA FAMIGLIA E DELL'AMBIENTE

CURA DELLA CASA		90%	delle famiglie si impegna a rendere la casa più accogliente
NUTRIMENTO		70%	delle famiglie si nutre adeguatamente facendo attenzione alle esigenze del singolo
SALUTE		100%	delle famiglie ha un medico di base/pediatra e si occupa della salute dei suoi membri

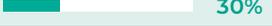
AUTONOMIA

CAPACITÀ RELAZIONALI		80%	delle famiglie ha costruito legami con la comunità e il quartiere originario
ACCESSIBILITÀ AI SERVIZI		70%	delle famiglie sa come usare i servizi per risolvere un bisogno
GESTIONE DEL TEMPO		70%	delle famiglie rispetta gli appuntamenti e programma le sue giornate

GENITORIALITÀ

INTIMITÀ FAMILIARE		71%	delle famiglie dedica una buona quantità e qualità di tempo all'intimità familiare
ATTIVITÀ SCOLASTICHE		67%	delle famiglie è adeguatamente coinvolta e sostiene l'attività scolastica dei figli
ATTIVITÀ EXTRA SCOLASTICHE		62%	delle famiglie sostiene e partecipa alle attività extra scolastiche dei figli

SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

REDDITO		40%	delle famiglie ha un lavoro regolare
MIGLIORAMENTO PROFESSIONALE		30%	delle famiglie riesce a gestire le spese e mantenere la casa
RISPARMIO		30%	delle famiglie sta accantonando risparmi

**DATO A UN MESE DALL'INGRESSO NEI SERVIZI DI HOUSING**

INDIVIDUI RISPONDENTI	<b>79</b>
PERSONE APPARTENENTI A FAMIGLIE	<b>25</b>

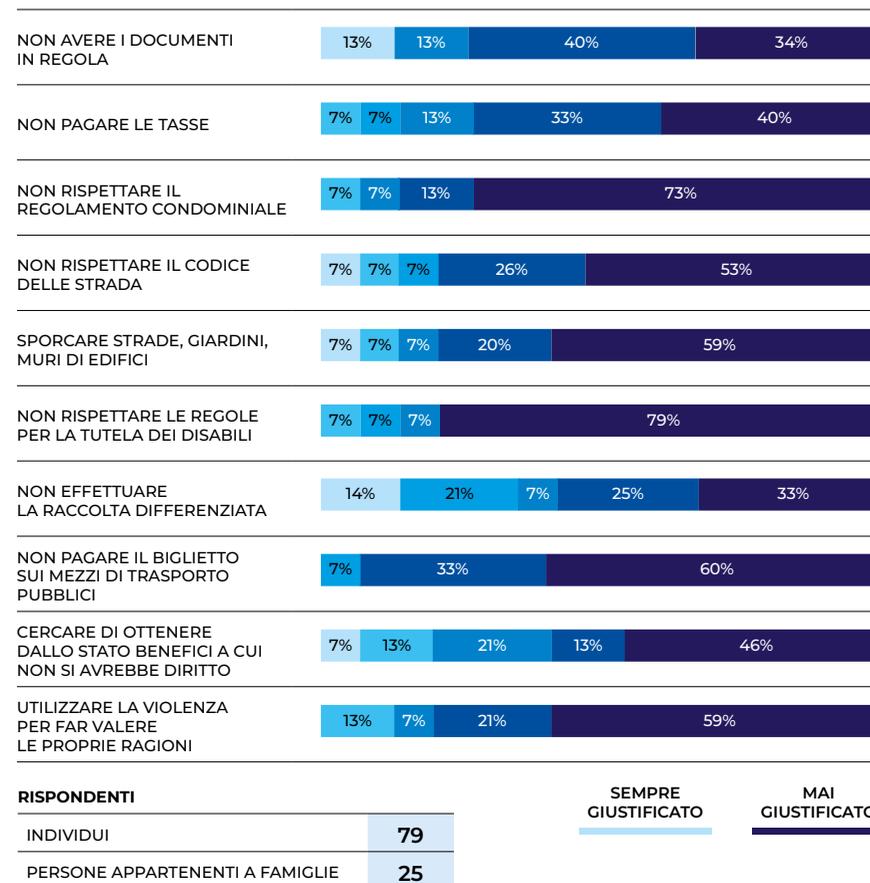
## L'impatto sociale sulla cittadinanza attiva della persona e delle famiglie accolte in progetti di Housing

La **cittadinanza attiva** è un ambito di indagine che ci interessa molto in quanto ci permette di pesare il progressivo grado di integrazione profonda dei nostri ospiti nel tessuto sociale. In questo caso, infatti, non andiamo a indagare sulle competenze strettamente necessarie per l'integrazione, delle quali ci siamo occupati nella rilevazione precedentemente esposta, ma delle **sensibilità sociali** che maturano dentro a un percorso di riavvicinamento al senso civico, alla legalità, alla disponibilità verso gli altri e all'interesse per la società, con le sue leve e le sue regole. Un cittadino che possiamo definire attivo è colui che prende **responsabilità** non solo personale o del suo nucleo, ma della **comunità** e dell'**ambiente in cui è inserito**. Certamente questo è uno degli impatti che con i nostri interventi vogliamo garantire. Anche in questo caso possiamo presentare solo i **dati rilevati al tempo T0, quello dell'accoglienza**, in quanto nessuna delle persone o famiglie inserite da gennaio 2023 è stata dimessa nell'anno. L'analisi indaga su ambiti, anche molto personali e sensibili, che ci accompagnano in un viaggio, quasi interiore, per comprendere quanto la **responsabilità civile, politica e sociale** sia già un dato di fatto o quanto sia necessario lavorare insieme agli ospiti per rafforzarla. Il limite di questi questionari, se pur anonimi, è certamente la componente di imbarazzo che gli ospiti percepiscono nello svelare aspetti di sé in cui sentono la necessità di crescita. Il dato, però, ci interessa non tanto per quanto ci dice oggi ma per la potenzialità di sviluppo futuro.

### Responsabilità civile

Il questionario, che impone una risposta diretta dei beneficiari alle domande che riportiamo, si apre con il seguente interrogativo: "quanto sono giustificate per te le seguenti situazioni". L'istogramma presenta una scala di valori compresa tra 0 (la situazione è sempre giustificata) e 5 (la situazione non è mai giustificata). I valori intermedi rappresentano una sfumatura di pensiero tra le due posizioni estreme.

### QUANTO SONO GIUSTIFICATE, PER TE, LE SEGUENTI SITUAZIONI



Questo primo grafico evidenzia che già in fase di ingresso i nostri ospiti hanno una buona consapevolezza civica, soprattutto sulle regole di convivenza sociale (condominio, rispetto dei disabili, ecc.). Rileviamo campi di miglioramento negli ambiti in cui la responsabilità civile richiede un impegno anche personale (documenti, raccolta differenziata).

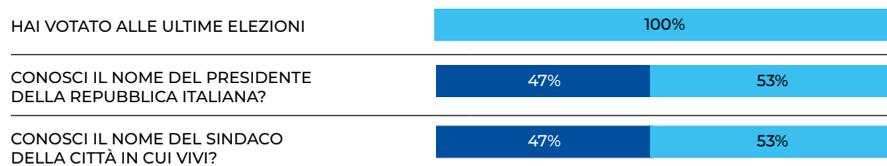
## Responsabilità politica e sociale

Ci ha interessato indagare anche sulla responsabilità politica e sociale delle persone accolte, valutando che, anche in questo caso, l'adesione a un percorso di integrazione potrà produrre cambiamenti in un'ottica di sempre maggior **interrelazione tra i nostri beneficiari e il mondo che li circonda**.

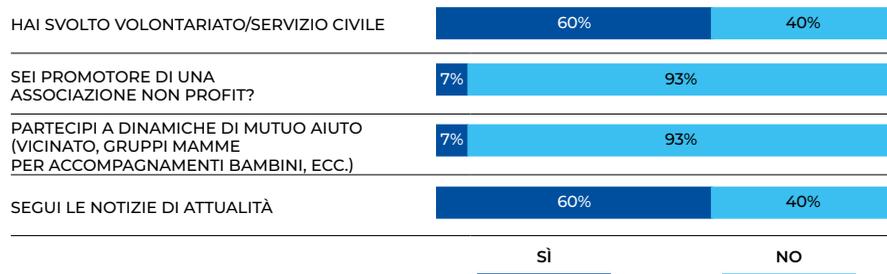
In questo caso, oltre all'interesse sull'espletamento del diritto di voto e sull'aggiornamento degli ospiti sulle cariche politiche, è stato utile aprire una finestra sulla propensione agli aspetti solidaristici. Crediamo, infatti, che un passo determinante nel percorso di integrazione sia quello di iniziare a restituire ciò che si è ricevuto, di sentire che il valore personale possa essere speso a favore degli altri, in una dinamica di scambio reciproco che dimostra una accresciuta sensibilità e disponibilità.

*Il questionario impone una risposta diretta (sì o no) dei beneficiari alle domande che sotto riportiamo.*

### RESPONSABILITÀ POLITICA



### RESPONSABILITÀ SOCIALE



*Questi istogrammi ci dicono che gli aspetti politici, soprattutto legati al diritto di voto, per chi ne è in possesso, sono ambiti dove la persona necessita di un accompagnamento importante in quanto, forse, qui si gioca anche la necessità di accrescere la stima di sé, la consapevolezza del proprio valore come cittadino e delle proprie opinioni su scala globale. Le risposte in ambito di responsabilità sociale, invece, presentano una popolazione attenta e sensibile agli altri tanto da svolgere, nel 60% dei casi, attività di volontariato ma non ancora inserita nel tessuto sociale al punto da rendere questa propensione azione quotidiana.*

## L'analisi del cambiamento percepito dai beneficiari

Dal 2020 abbiamo intrapreso, con l'iniziale **supporto scientifico e metodologico di ALTIS, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano**, un percorso volto a misurare l'impatto sociale generato dal nostro intervento per come è **percepito dai diretti beneficiari**. L'oggetto dell'indagine riguarda gli affetti personali, psicosociali e relazionali, sperimentati dai principali portatori d'interesse: gli utenti dei servizi. La ricerca, quindi, non ha riguardato la valutazione di efficacia dell'assistenza, né della soddisfazione, né delle capacità professionali di operatori e volontari, in quanto le abbiamo già indagate tramite le risposte ai questionari di gradimento. In questo caso, ragionare sull'impatto sociale significa, per noi, ampliare la prospettiva e superare la logica della misurazione degli output, ovvero della quantità e qualità delle attività realizzate, per valutare i cambiamenti generati, nelle percezioni di beneficiari e portatori d'interesse.

## Il metodo

La metodologia adottata fa riferimento alla **Teoria del cambiamento** e all'approccio **stakeholder driven**, nel tentativo di arginare pregiudizi e autoreferenzialità. Per la realizzazione del questionario abbiamo selezionato e coinvolto quattro gruppi di operatori e ospiti afferenti alle quattro macro-tipologie di beneficiari: senza dimora, Housing, migrazione e dipendenze. Questi sono stati coinvolti in gruppi di lavoro di **progettazione partecipata**,

al fine di moltiplicare le idee e accogliere i diversi punti di vista. Gli incontri hanno coinvolto un totale di 31 persone e sono stati dedicati alla **definizione delle dimensioni di impatto**, cioè le principali categorie del cambiamento generato dalla nostra attività. Grazie all'analisi dei dati così raccolti, abbiamo strutturato la mappa delle dimensioni di impatto da misurare, dettagliate in indicatori e fattori specifici e misurabili, poi inseriti nei questionari somministrati agli ospiti.

Al fine di poter ricondurre i cambiamenti rilevati dai beneficiari alla relazione con i nostri servizi, stabilendo così il nesso causale necessario, abbiamo impostato le domande nella seguente formulazione: **“Quanto l'esperienza che stai vivendo con Progetto Arca ti ha dato la possibilità di...”**. I questionari, discussi e validati dai gruppi di lavoro e dal nostro Comitato Scientifico, sono stati somministrati dai volontari in occasione della distribuzione della customer satisfaction.

### La struttura di analisi

Le dimensioni di cambiamento sono sintetizzate in tre categorie principali:

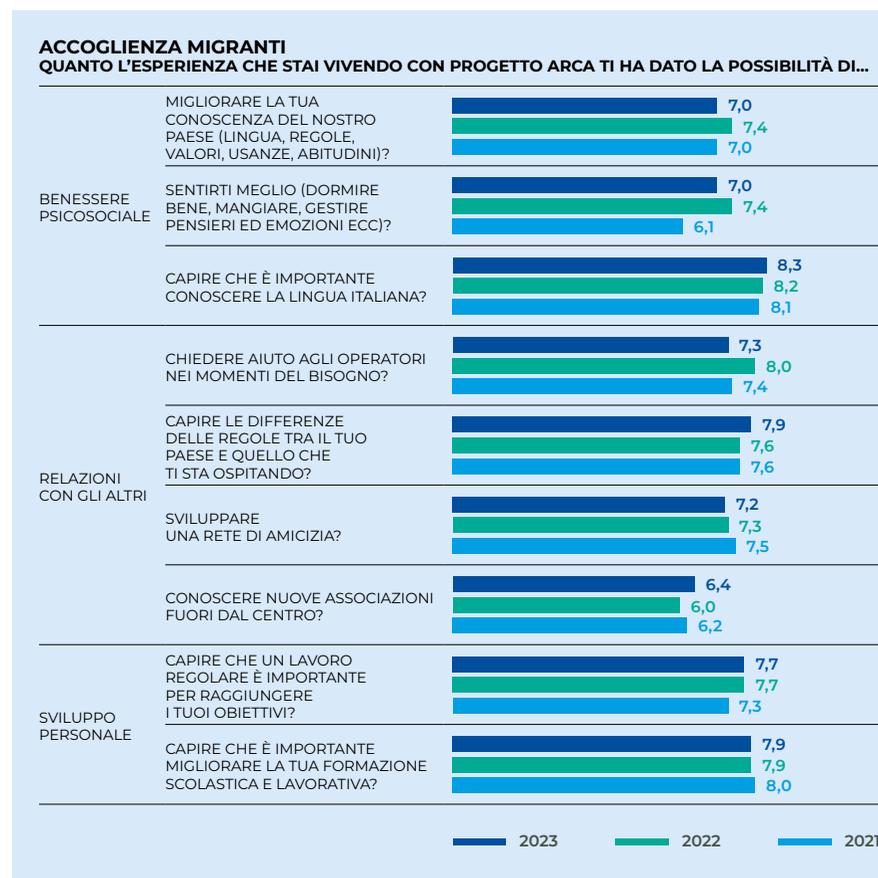
- benessere psicosociale;
- sviluppo personale;
- relazioni con gli altri.

Abbiamo declinato ognuna di esse in indicatori specifici di ciascun servizio, in base alle loro caratteristiche distintive.

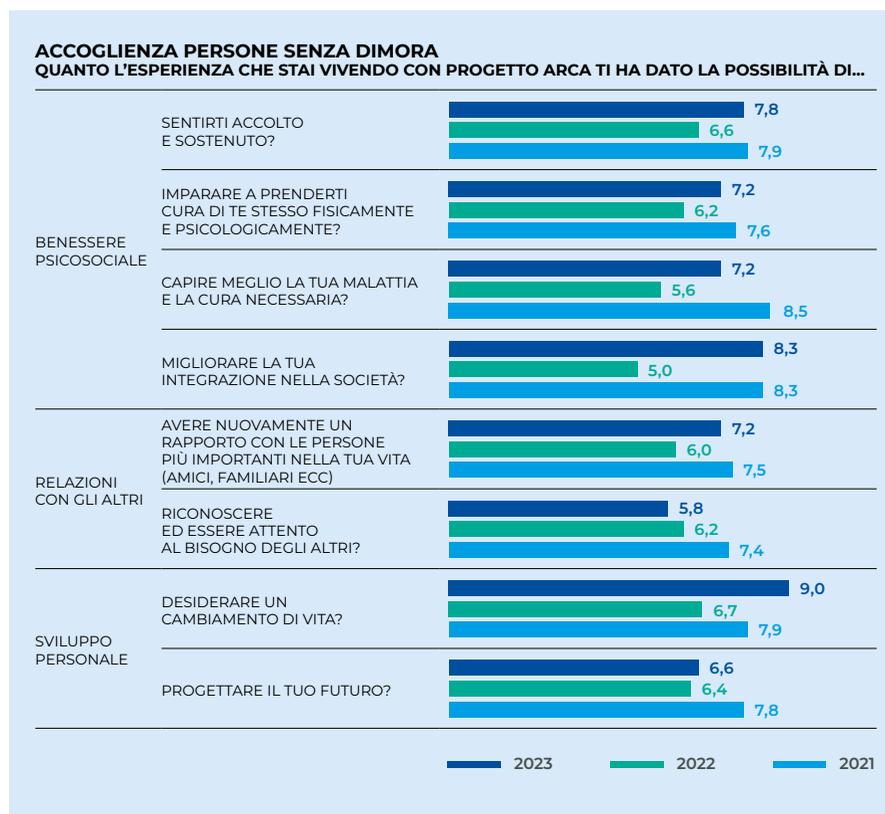
Negli istogrammi a seguire riportiamo i risultati dell'ultima analisi svolta.

*I valori riportati negli istogrammi successivi corrispondono alla risposta media di percezione del cambiamento su una scala compresa tra 1 (che coincide con la risposta “per niente”) a 10 (che coincide con la risposta “molto”). Si ritengono positivi tutti i valori compresi tra 6 (che corrisponde alla risposta “abbastanza”) e 10. Per stimolare la lettura dinamica del dato riportiamo i risultati della triennalità 2021-2022-2023.*

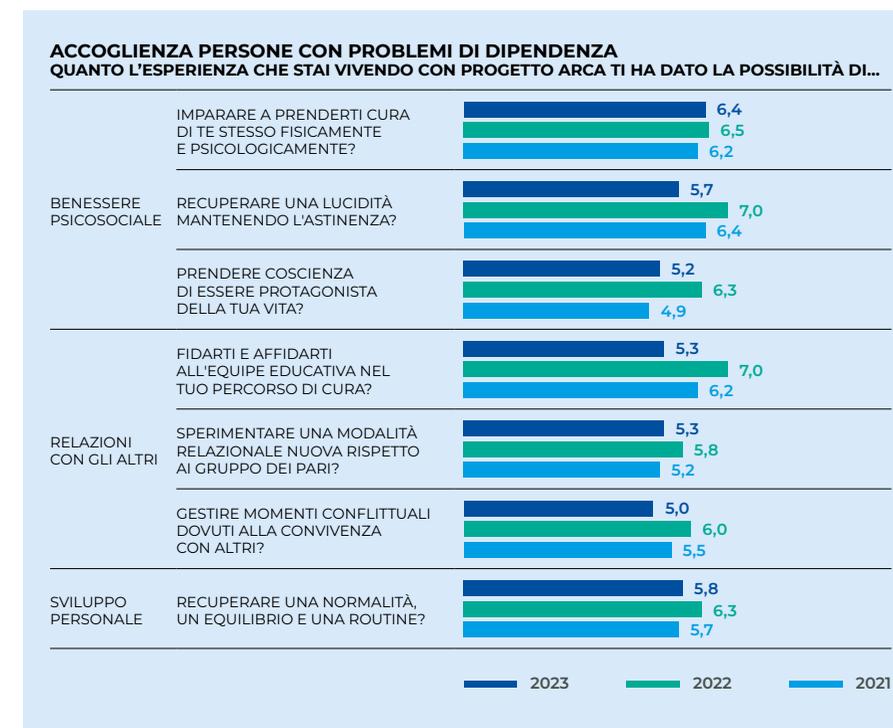
QUESTIONARI DISTRIBUITI NEL 2023: 955 \ % DI RISPOSTA 56%



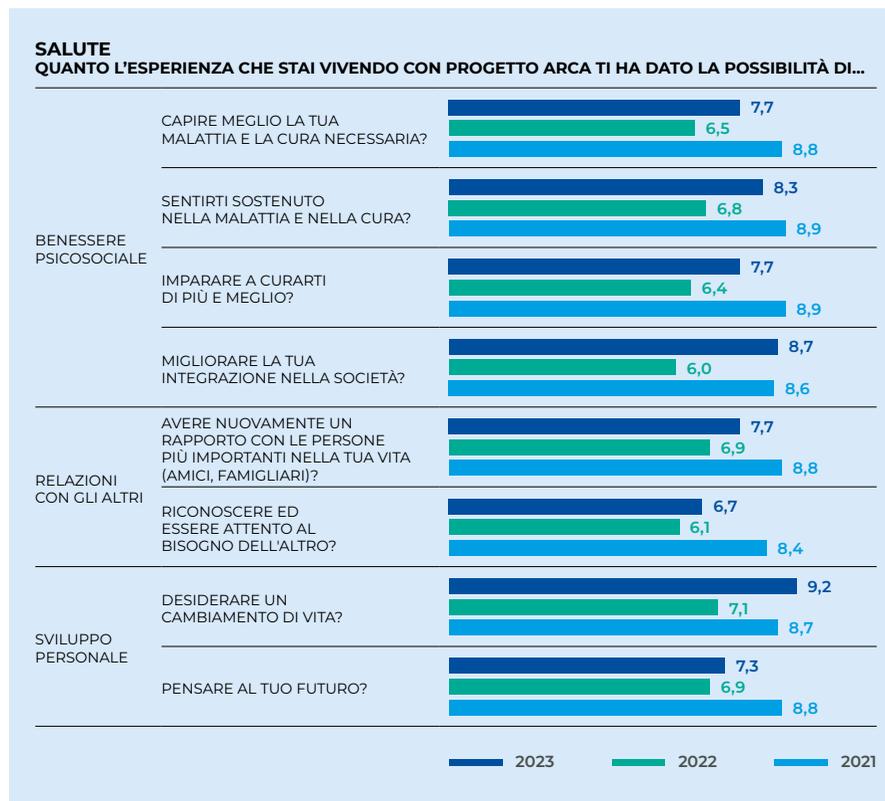
*La percezione del cambiamento delle persone accolte nei Centri di Accoglienza Straordinaria va nella direzione degli obiettivi che il servizio si prefigge. Puntiamo a infondere il desiderio di integrazione e di intraprendere i primi passi quali l'apprendimento della lingua italiana (8,3) e delle regole del nuovo Paese (7,9), capire l'importanza della formazione scolastica e professionalizzante (7,9). Resta da sviluppare la propensione a conoscere altre realtà fuori dal centro di accoglienza che, soprattutto all'inizio del percorso, diventa un rifugio sicuro dal mondo esterno.*



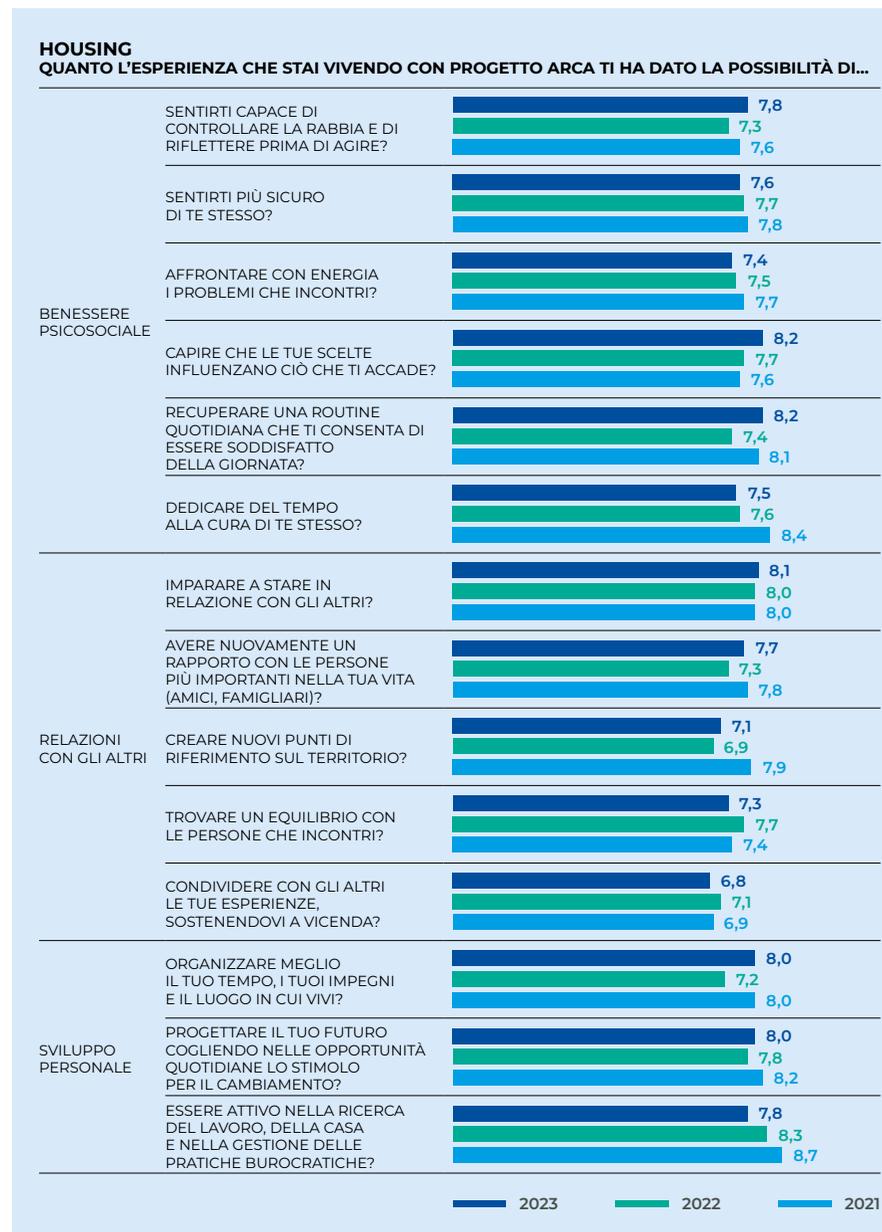
Le persone senza casa che hanno aderito al sondaggio dimostrano di essere evolute soprattutto dal punto di vista del desiderio di cambiare vita (9) che è il primo obiettivo che ci diamo nei loro confronti. Senza che la libertà dei beneficiari si metta in moto a nulla valgono anche le migliori proposte di percorsi lavorativi o di inserimento abitativo. Alte sono anche la percezione di miglioramento nell'integrazione (8,3) e il cambiamento nell'affidarsi a chi li accoglie e sostiene (7,8). Per i disagi provati e la condizione ancora di grande incertezza che caratterizza la loro vita, gli ospiti senza casa non si sentono migliorati nella capacità di sostegno agli altri (5,8).



Le persone accolte nei servizi dedicati a chi ha problemi di dipendenza presentano ancora un'incertezza complessiva relativamente ai temi del cambiamento. Certamente questo risultato non soddisfacente, e tendenzialmente riscontrabile anche negli anni scorsi, è giustificato dalla breve permanenza nei servizi (90 giorni al massimo) e anche alla fase di grande criticità in cui si trova chi deve abbandonare una dipendenza che ha, in qualche modo, dato un senso all'esistenza fino a quel momento. Siamo felici di riscontrare, comunque, che i nostri ospiti percepiscano un miglioramento significativo rispetto alla cura di sé stessi (6,4). Il valore più basso, quello del cambiamento rispetto alla conflittualità, è giustificato dalla necessità di vivere in luoghi con un forte turn over dove i nuovi arrivati ripropongono le criticità da poco superate dal gruppo dei presenti.



Le persone accolte presso il reparto Post acute for homeless sono dimesse dagli ospedali con patologie non più acute ma comunque ancora in corso e sono prive di alcun sostegno familiare o amicale che permetterebbe loro di trascorrere la convalescenza in una abitazione. La percezione del cambiamento risulta, comunque, molto positiva. La permanenza presso il servizio ha un impatto determinante sul desiderio di cambiare vita (9,2) che è la prima molla a determinare il successivo evolversi di azioni mirate alla riabilitazione fisica e sociale. Evidenziamo ottimi riscontri sui temi legati alla ripresa delle cure sanitarie e sulla consapevolezza della malattia che sono i cardini dell'intervento.



*Le persone accolte nei servizi di Housing hanno obiettivi e, quindi, puntano a risultati di evoluzione personale e di integrazione. Tutte le risposte ci raccontano di un cambiamento sensibilmente positivo. Svetzano su tutti la consapevolezza che le scelte influenzano ciò che accade (8,2) e il desiderio di soddisfazione nella quotidianità (8,2), segno di un reale cambiamento rispetto a un passato dove il vivere alla giornata era l'unica possibilità di salvezza. L'ambito della relazione con gli altri è quello in cui si prospettano buoni campi di miglioramento in quanto richiede un'attitudine di apertura e consapevolezza nelle proprie risorse che necessitano di tempo per maturare.*

## L'empowerment della comunità

Il manifesto di impatto sociale riporta l'anelito a creare un impatto, oltre che sugli stakeholder più prossimi (beneficiari, personale impiegato e volontari) anche sulla comunità.

La domanda subito affiorata è stata: come possiamo **raggiungere e creare un movimento, un'onda**, in persone che non condividono quotidianamente la nostra opera, quindi cittadini comuni impegnati a reggere la quotidianità di lavoro, business, problemi familiari, economici, personali? È un'ambizione inattuabile o un'opportunità percorribile?

A questa domanda tutti abbiamo dato una risposta corale: **EDUCAZIONE E CULTURA**. Vogliamo essere **segno generativo**, vogliamo portare **testimonianza** che un nuovo sguardo sul benessere delle persone è possibile. Vogliamo trasmettere alla comunità che **siamo tutti ugualmente frangibili** e che, spesso, sono le condizioni di partenza, favorevoli o sfavorevoli, a determinare il nostro stato sociale e non i nostri meriti.

Vogliamo diffondere la cultura dell'**accoglienza**, del **rispetto della diversità**, della **comprensione** e, dove possibile, stimolare la **libertà** individuale a **chiedere aiuto** in quanto è proprio nei legami di relazione che possiamo

affrontare la **responsabilità** sul nostro benessere e su quello di chi ci sta intorno.

È così che l'anelito educativo si è concretizzato in una serie di sondaggi sulla percezione di quanto la conoscenza della nostra mission possa stimolare un cambiamento positivo nell'ambito della **cultura della solidarietà**, del **volontariato**, del **rispetto delle diversità** e della propensione al  **dono**.

Questa è l'intuizione alla base del lavoro di analisi di **impatto sulla sensibilità sociale**, rivolta ai cittadini abitanti nei quartieri interessati dalla presenza di alcuni nostri centri di accoglienza, ai lavoratori e ai volontari.

Pensando agli altri modi in cui possiamo incidere sulla società, un altro elemento è venuto alla luce, quello delle **sinergie con il territorio**, anche di tipo ambientale. La presenza dei centri di accoglienza e dei servizi di prossimità in strada, infatti, **modifica la conformazione del territorio**, da un lato introducendo un rilevante numero di nuovi abitanti, non sempre avvezzi a comportamenti sociali riconosciuti come adeguati e dall'altra **riconvertendo immobili**, garantendo una maggiore **sicurezza e protezione**, ampliando **reti tra enti territoriali**, promuovendo incontri e culture di solidarietà. Così si è aggiunta l'idea di indagare anche in questi ambiti, integrando il questionario sulla sensibilità sociale con una sezione che definiamo di impatto sulle sinergie del territorio.

Ci è sembrato importante rilevare, inoltre, il nostro impatto sulla comunità a partire dal **posizionamento della Fondazione**, realizzato tramite i suoi esponenti che incontrano le istituzioni e le realtà del territorio e portano la nostra esperienza e competenza maturata in trent'anni di lavoro sul campo. Questo ci permette di verificare le potenzialità, in crescendo, di **influenza e appoggio alle strategie locali e nazionali**, in ambito di risposta ai bisogni sociali.

In ultimo, nel 2023, abbiamo aggiunto un'ulteriore misurazione di impatto a partire dalle molte occasioni di trasmettere la nostra esperienza tramite

congressi e seminari, eventi culturali o formativi, partecipazione a gruppi di lavoro di **co-programmazione e co-progettazione** e, non ultimo, interventi di informazione e **prevenzione nelle scuole**. Anche in questo caso la nostra esperienza incide a livello comunitario e genera orientamento e arricchimento delle sensibilità e delle competenze.

Ne nasce quindi un sistema che abbraccia l'**impatto sulla comunità da quattro punti di vista** diversi:

- impatto sulla sensibilità sociale;
- impatto sulle sinergie con il territorio;
- impatto sul posizionamento della Fondazione;
- impatto tramite azioni formative e culturali.

### L'impatto sulla sensibilità sociale

#### L'analisi di impatto sulla sensibilità sociale dei cittadini

La somministrazione dei questionari relativi all'impatto sulla sensibilità sociale rivolti ai cittadini è stata svolta nel 2022 e non ancora ripetuta.

I questionari sono stati somministrati, direttamente in strada o in centri di aggregazione, parrocchie e negozi della zona da un gruppo di volontari civili, coadiuvati da volontari ordinari.

Le aree prese in esame ospitano quattro centri di accoglienza ad alto impatto territoriale:

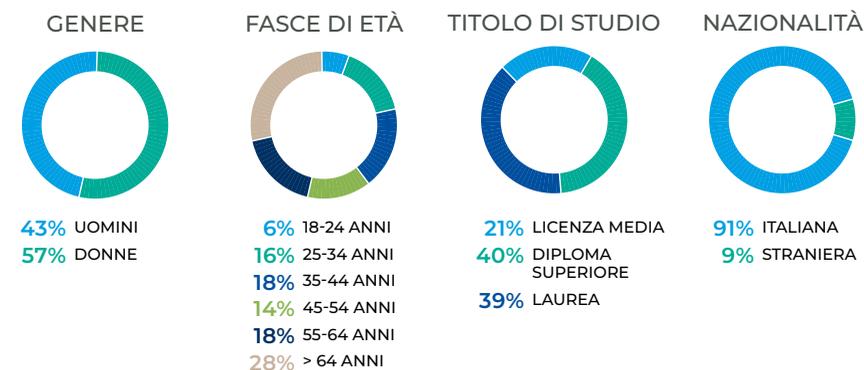
- **Zona Viale Monza** (MI nord-est) – 42% dei rispondenti;
- **Zona Quarto Oggiaro** (MI nord-ovest) – 20% dei rispondenti;
- **Zona Baggio** (MI ovest) – 38% dei rispondenti.

 **47** VOLONTARI COINVOLTI NELLA RICERCA

 **303** QUESTIONARI DISTRIBUITI

(al netto dei lavoratori e volontari di Progetto Arca che sono stati esclusi dal campione)

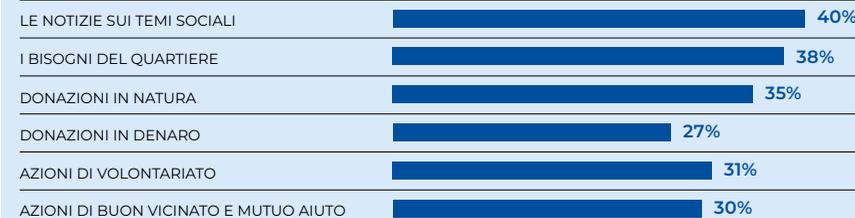
#### CARATTERISTICHE ANAGRAFICHE DEI CITTADINI



**Dei 303 cittadini intervistati ben il 69% (209) ha dichiarato di conoscere Fondazione Progetto Arca.**

Il primo dato sulla percentuale di cittadini che abitano i quartieri interessati alla presenza di nostri centri di accoglienza ci stupisce positivamente in quanto è riferito a persone non direttamente coinvolte con le nostre attività e che, quindi, ci conoscono perché ne hanno sentito parlare nel quartiere o dai media. I 209 **cittadini intervistati** che hanno dichiarato di conoscere Progetto Arca hanno risposto alla seguente domanda:

#### CONOSCERE PROGETTO ARCA HA AUMENTATO LA TUA SENSIBILITÀ VERSO...



I valori riportati nell'istogramma rappresentano la percentuale di cittadini che ha risposto positivamente alla domanda sull'argomento riportato sulla sinistra. Ogni cittadino ha espresso il parere su una o più domande.

### L'analisi di impatto sulla sensibilità sociale di lavoratori e volontari

Anche ai **lavoratori** e ai **volontari** è stata rivolta la stessa domanda proposta ai cittadini dei quartieri vicini ai centri di accoglienza, considerandoli, in questo caso, parte della comunità di riferimento.

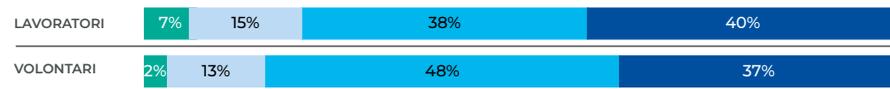
Ai **lavoratori** (240 risposte) e ai **volontari** (231 risposte) di Progetto Arca è stata rivolta questa domanda:

#### CONOSCERE PROGETTO ARCA HA AUMENTATO LA TUA SENSIBILITÀ VERSO...

##### LE NOTIZIE RIGUARDANTI I TEMI SOCIALI



##### LE DONAZIONI 5X1000, 8X1000, SMS SOLIDALI



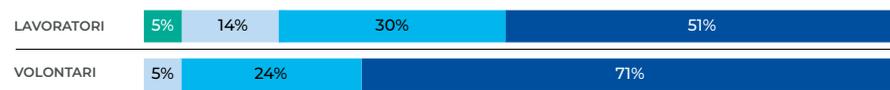
##### LE DONAZIONI IN NATURA



##### AZIONI DI BUON VICINATO E MUTUO AIUTO



##### ATTIVITÀ DI VOLONTARIATO IN ORGANIZZAZIONI NON PROFIT



IN NEGATIVO

PER NULLA

POCO

TANTO

*I valori riportati nell'istogramma registrano le risposte su una scala di quattro valori (negativo, per nulla, poco o molto). Ogni rispondente ha avuto la possibilità di offrire la sua opinione su tutte le domande, anche con risposte contraddittorie fra loro. La percentuale riportata sulle barre indica la quantità di rispondenti che ha dato una delle quattro risposte alle domande riportate sulla sinistra.*

L'**87% delle persone intervistate** ha dichiarato che lavorare o svolgere volontariato con noi ha **aumentato la propria sensibilità sociale**. Questa informazione conferma che il **nostro impatto si sviluppa anche in ambito educativo** nei confronti dei nostri stakeholder più prossimi e non solo nel sostenere cambiamenti di vita e mentalità nelle persone fragili che accogliamo o che incontriamo in strada.

### L'impatto sulle sinergie con il territorio

Nel 2022, attraverso la stessa attività di somministrazione di questionari rivolti ai cittadini abitanti nei quartieri interessati dalla presenza di alcuni nostri centri di accoglienza, i volontari hanno rivolto alla popolazione incontrata anche alcune domande utili a testare la qualità della sinergia che siamo riusciti a instaurare con i quartieri che accolgono alcune tra le nostre attività.

Le domande sono le seguenti:

- quali cambiamenti attribuibili alla presenza di Progetto Arca hai percepito nel tuo quartiere?
- Cosa pensi sia utile per migliorare l'impatto di Progetto Arca nel tuo quartiere?

Ne è nato un piacevole quanto interessante confronto che riassumiamo nei seguenti istogrammi.

RISPONDENTI: 209

## QUALI CAMBIAMENTI ATTRIBIBILI ALLA PRESENZA DI PROGETTO ARCA HAI PERCEPTO NEL TUO QUARTIERE?

## AUMENTO DEL SENSO DI SICUREZZA E PROTEZIONE



## CONTENIMENTO DEL FENOMENO DELLE PERSONE IN STRADA E DELLA CRIMINALITÀ



## BUON UTILIZZO DI EDIFICI E SCUOLE DISMESSE



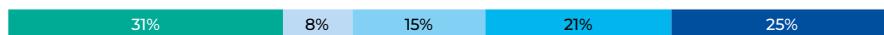
## CREAZIONE DI RETI DI SOLIDARIETÀ



## MAGGIORE CONSAPEVOLEZZA DEI PROBLEMI SOCIALI



## MAGGIORE SENSIBILIZZAZIONE AD AIUTARE CHI È FRAGILE

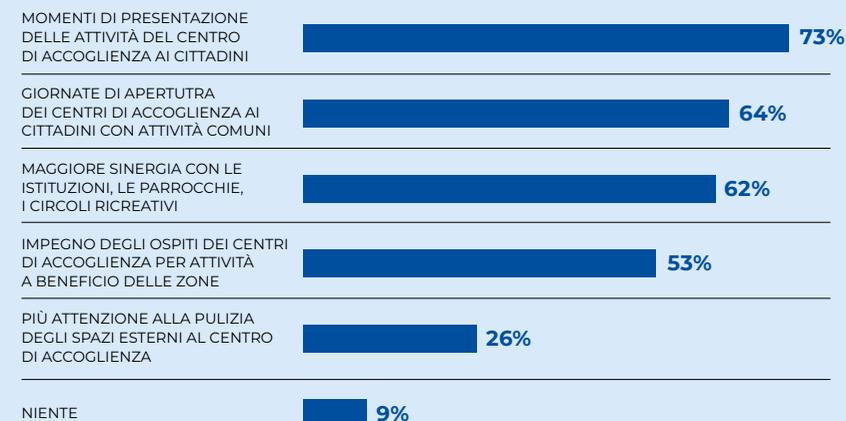


IMPATTO NON RILEVATO    IMPATTO MINIMO    IMPATTO MEDIO    IMPATTO SIGNIFICATIVO    IMPATTO MOLTO FORTE

I dati riportati nell'istogramma registrano le risposte su una scala di cinque valori (impatto non rilevato, impatto minimo, impatto medio, impatto significativo e impatto molto forte). Ogni rispondente ha avuto la possibilità di offrire la sua opinione su tutte le domande, anche con risposte contraddittorie fra loro. La percentuale riportata sulle barre indica la quantità di rispondenti che ha dato una delle cinque risposte di cui sopra alle domande riportate sulla sinistra.

Rileviamo che la nostra presenza nei quartieri ha prodotto un impatto molto positivo. Mediamente, il **70%** delle risposte ne fornisce, infatti, un **buon giudizio**. I cittadini apprezzano, in particolare, il riuso di edifici dismessi (il 74% degli intervistati giudica l'impatto tra medio e forte) e si attestano su una opinione molto positiva sulle altre opportunità quali senso di sicurezza e protezione, contenimento della criminalità, ecc.

## COSA PENSI SIA UTILE PER MIGLIORARE L'IMPATTO DI PROGETTO ARCA NEL TUO QUARTIERE?



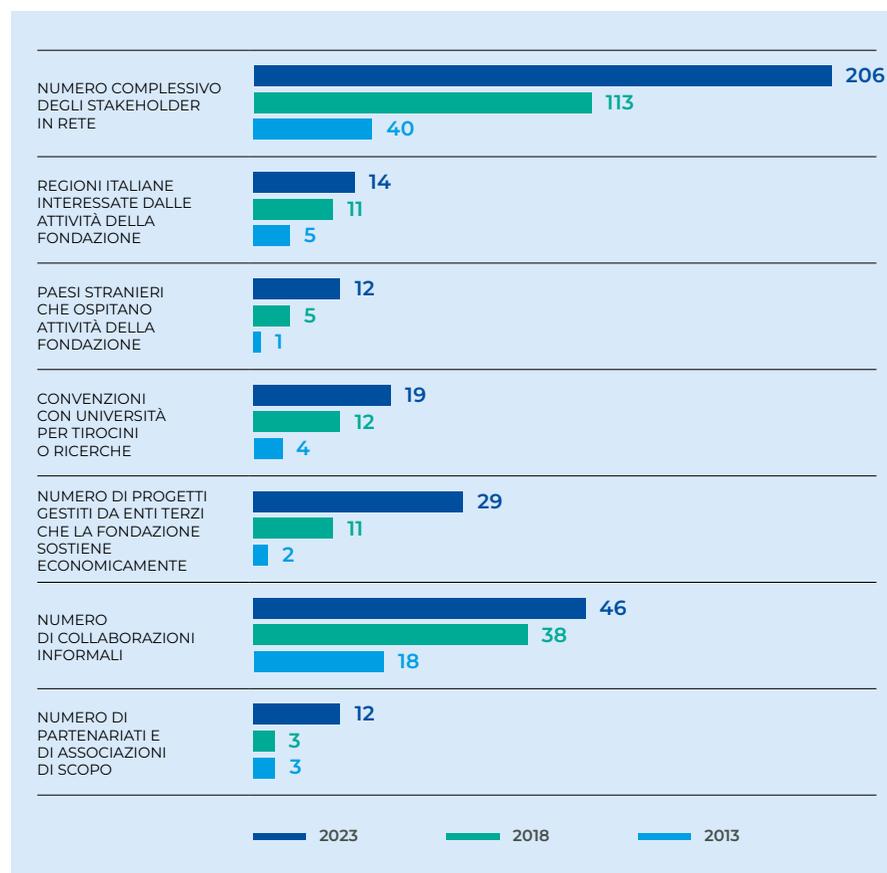
I valori riportati nell'istogramma rappresentano la percentuale di cittadini che ha risposto positivamente alla domanda sull'argomento riportato sulla sinistra. Ogni rispondente ha avuto la possibilità di offrire la sua opinione su tutte le domande, anche con risposte contraddittorie fra loro.

Le interessanti indicazioni recepite nel 2022 sono state in parte realizzate in quanto, in occasione del trentennale della nascita di Progetto Arca, nel 2023 e 2024 sono state organizzate molte iniziative che hanno certamente saldato la relazione con il territorio milanese e nazionale.

## L'impatto sul posizionamento di Progetto Arca

Negli ultimi anni abbiamo assistito a un significativo e progressivo **processo di accreditamento** di Progetto Arca nei confronti delle istituzioni pubbliche e private impegnate nella risposta ai bisogni sociali.

Per raccogliere i dati utili a testimoniare questo percorso, che vede irrobustire il nostro **posizionamento** e la nostra **riconoscibilità** negli anni, abbiamo preso in considerazione alcuni indicatori, fotografati a intervalli di 5 anni.



Lo stimolante lavoro che negli anni portiamo avanti in sinergia con le istituzioni e gli enti di erogazione impegnati in progettazioni sociali ci ha permesso di **arricchire notevolmente il numero di partnership** e, quindi, di stakeholder in rete con i quali, ormai quotidianamente, consolidiamo azioni comuni e buone pratiche.

Questo ci ha permesso di essere sempre più riconosciuti come **partner affidabili** in quanto disponibili ad **agire tempestivamente**, con **mezzi propri, competenze** e **robusto patrimonio informativo**.

Promuovendo le reti e **condividendo con i partner** modelli già sperimentati e formazione sul campo contribuiamo al miglioramento del sistema **di intervento territoriale**, moltiplicandone la capacità di risposta, tramite:

- partecipazione ai tavoli di **co-programmazione e co-progettazione** indetti dalla pubblica amministrazione;
- **conduzione di gruppi di lavoro** per nome e per conto delle istituzioni;
- **formazione sul campo** agli enti coinvolti in cordate o titolari di piccoli servizi;
- **facilitazione della rete** tra enti di appartenenze diverse;
- **attività di prevenzione** per università e istituti scolastici, rivolte ad alunni e genitori;
- relazione con grandi aziende su progetti di **inserimento lavorativo** di beneficiari svantaggiati;
- collaborazione con università e istituti scolastici per l'ospitalità di **tirocini formativi** o **stage**, oltre che per **progetti di ricerca**;
- **progettazione partecipata** con **enti di erogazione** e aziende per promuovere interventi mirati;
- **sensibilizzazione** di tutti gli stakeholder sui temi sociali, grazie a una comunicazione diretta e coinvolgente.

Le risorse che ci permettono di essere un buon punto di riferimento territoriale per la risposta sociale, generando un **impatto di orientamento e condivisione esperienziale**, sono:

- poter condividere le informazioni rilevate dal nostro **osservatorio** che attinge dai dati relativi a un grande numero di persone assistite, localmente, a livello regionale, nazionale e internazionale;
- disporre di una **molteplicità di servizi in filiera** che permette la creazione di una rete interna a sostegno di bisogni plurimi, differenziati e in continua trasformazione in relazione al percorso umano del beneficiario;
- poterci avvalere di **personale appartenente alla cultura dei beneficiari** che permette un'intensa prossimità con i nostri ospiti;
- disporre di un **patrimonio informativo** capillare e di uno staff dedicato al controllo di gestione e alla valutazione, che genera report e informazioni ad hoc per sostenere le scelte strategiche anche in emergenza;
- essere dotati di **flessibilità** e di **dinamicità**, necessarie per cambiare modello di accoglienza in aderenza alla "cultura del cliente" e alle esigenze storiche in continuo mutamento;
- potersi avvalere di una **buona struttura organizzativa e logistica** che permette di reagire con prontezza alle emergenze umanitarie e sociali;
- poter contare su una attività di **raccolta fondi** strutturata che fornisce le risorse per **avviare con immediatezza startup** di attività che solo successivamente vengono modellizzate;
- condividere una **mission forte** che coinvolge per lo scopo e non per l'appartenenza politica o ideologica;
- essere aperta al **miglioramento continuo** grazie al sistema di valutazione che attraverso i feedback della customer satisfaction e agli strumenti di valutazione di standard di servizio e di impatto sociale, trasforma la criticità in punti di svolta qualitativa.

### L'impatto tramite azioni formative e culturali

Nel 2023, vista la crescente attività in atto, abbiamo iniziato a registrare la nostra **partecipazione attiva a momenti di formazione, cultura e prevenzione** per misurare quanto veniamo chiamati a **condividere la nostra esperienza** anche all'esterno della Fondazione.

Essere invitati a offrire il nostro contributo non solo per partecipare a percorsi progettuali e strategici ma anche per **diffondere la cultura della prossimità** ci onora e ci entusiasma e, nello stesso tempo, ci permette di percepire l'**impatto culturale** che i nostri messaggi e informazioni generano anche in platee di stakeholder in nessun modo abituati al nostro mondo.

Le domande e l'interesse che si generano, soprattutto nei giovani, stimolano azioni solidali e, spesso, richieste di far parte della nostra squadra di volontari.

TIPOLOGIA EVENTO



41% CONVEGNO / SEMINARIO  
30% CO-PROGETTAZIONE / CO-PROGRAMMAZIONE  
26% EVENTO FORMATIVO  
3% EVENTO INFORMATIVO

RUOLO DEL PARTECIPANTE



44% RELATORE  
29% TESTIMONE  
17% MEMBRO GRUPPO DI LAVORO  
10% FORMATORE

## La valorizzazione economica dell'impatto sociale

Fondazione Progetto Arca è una **onlus**, organizzazione non lucrativa di utilità sociale e, in quanto tale, **godiamo dei benefici** accordati agli enti non profit che si rivolgono, esclusivamente, a **persone svantaggiate**, come per esempio: agevolazioni fiscali, donazioni in natura e in denaro, disponibilità di volontariato, convenzioni per servizi a prezzi calmierati. La nostra natura, inoltre, ci rende attenti a **utilizzare al meglio le risorse** messe a nostra disposizione da istituzioni pubbliche e private, quali immobili e beni in disuso ed eccedenze di prodotti alimentari o di altro genere. La disponibilità al buon uso degli strumenti di lavoro ci porta a **evitare** qualsiasi genere di **spreco, ottimizzando** con **gratitudine** le nostre risorse e facendone **tesoro da distribuire** alla collettività.

Applicando questa attitudine alla sfera economica possiamo dichiarare che gli oneri sostenuti da Progetto Arca, passando attraverso questo **filtro di benefici e ottimizzazioni**, vedono **moltiplicare il loro valore**. Possiamo, quindi, dedurre che le attività realizzate vengono riconsegnate alla comunità a un **valore economico più alto** di quello del loro originario costo.

Vediamo come questo accade nei tre ambiti di attività caratteristici dei nostri interventi: l'accoglienza nelle strutture recettive, la risposta ai bisogni primari e le attività utili alla presa in carico globale delle persone. Per ogni settore il valore economico sostenuto viene a moltiplicarsi per un indice, che chiamiamo **moltiplicatore del ritorno sociale**.

Nel 2023 questo **indice è pari a 2,1** e ci segnala che le caratteristiche della nostra organizzazione permettono di **raddoppiare il valore economico sostenuto** e di offrirlo, così duplicato, alla comunità.

Questo impatto sociale, che passa attraverso conteggi forse un po' complessi, è di grande importanza per la società e le istituzioni che trovano in noi, come in ogni altro ente non profit, l'energia propulsiva per **trasformare, innovare e generare cose nuove**.

ACCOGLIENZA NELLE STRUTTURE RECETTIVE			CALCOLO DELLA VALORIZZAZIONE DI IMPATTO SOCIALE		
ATTIVITÀ	NUMERO PRESTAZIONI	VALORE ECONOMICO SOSTENUTO	VALORE DI RIFERIMENTO	VALORE ECONOMICO GENERATO	MULTIPL. DEL RITORNO SOCIALE
GIORNATE DI OSPITALITÀ NEI CENTRI DI ACCOGLIENZA	219.542	€ 4.514.656	COSTO DI UNA NOTTE IN UN OSTELLO A MILANO € 32	€ 7.025.344	1,6
GIORNATE DI DEGENZA NEI REPARTI SANITARI	8.483	€ 247.709	COSTO DI UNA NOTTE DI OSPEDALE ESCLUSE PRESTAZIONI SPECIALISTICHE E ALBERGHIERE € 150	€ 1.272.450	5,1
GIORNATE DI OSPITALITÀ IN APPARTAMENTO	204.374	€ 4.158.677	COSTO MEDIO GIORNALIERO DELL'AFFITTO DI UN APPARTAMENTO A MILANO € 24	€ 4.904.976	1,2
RISPOSTA AI BISOGNI PRIMARI			CALCOLO DELLA VALORIZZAZIONE DI IMPATTO SOCIALE		
ATTIVITÀ	NUMERO BENI/ORE	VALORE ECONOMICO SOSTENUTO	VALORE DI RIFERIMENTO	VALORE ECONOMICO GENERATO	MULTIPL. DEL RITORNO SOCIALE
PASTI IN ITALIA	1.819.028	€ 5.725.411	COSTO DI UN BUONO PASTO € 8	€ 14.552.224	2,5
PASTI ALL'ESTERO	977.005	€ 97.645	COSTO MEDIO PASTO ESTERO € 1,3	€ 1.270.107	13,0
CAPI DI ABBIGLIAMENTO	44.359	€ 270.785	COSTO MEDIO DI UN CAPO € 15	€ 665.385	2,5
KIT IGIENICI	10.134	€ 35.353	SOMMA DEL COSTO MEDIO DEI SINGOLI PRODOTTI € 15	€ 152.009	4,3
ORE DI VOLONTARIATO	35.250	€ 207.318	COSTO MEDIO ORARIO DI UN OPERATORE SOCIALE € 18	€ 634.500	3,1
PRESA IN CARICO GLOBALE			CALCOLO DELLA VALORIZZAZIONE DI IMPATTO SOCIALE		
ATTIVITÀ	NUMERO ORE	VALORE ECONOMICO SOSTENUTO	VALORE DI RIFERIMENTO	VALORE ECONOMICO GENERATO	MULTIPL. DEL RITORNO SOCIALE
ASSISTENZA MEDICA E SANITARIA	52.802	€ 588.339	COSTO MEDIO ORARIO DI UN MEDICO/INFERMIERE € 60	€ 3.168.120	5,4
ASSISTENZA EDUCATIVA, SOCIALE E MEDIAZIONE CULTURALE	35.864	€ 717.305	COSTO MEDIO ORARIO DI UN EDUCATORE € 20	€ 717.280	1,0
SOSTEGNO PSICOLOGICO	6.165	€ 126.903	COSTO MEDIO ORARIO DI UNO PSICOLOGO PROFESSIONISTA € 80	€ 493.200	3,9
CONSULENZA LEGALE	1.897	€ 55.961	COSTO MEDIO ORARIO DI UN AVVOCATO PROFESSIONISTA € 100	€ 189.700	3,4
VOLONTARIATO	3.110	€ 18.291	COSTO MEDIO ORARIO DI UN OPERATORE SOCIALE € 18	€ 55.980	3,1

VALORE ECONOMICO SOSTENUTO	VALORE ECONOMICO GENERATO
€ 16.764.354	€ 35.101.274

2,1

“ Il Bilancio Sociale di Progetto Arca è di eccellenza, ben rappresenta il lavoro di portare alla luce la potenzialità di cambiamento delle persone in difficoltà, lo articola in modo completo, documentato, concreto e, per certi versi, palpabile. ”

*Estratto dal commento della giuria  
Oscar di Bilancio 2022*

### 3. IL BILANCIO SOCIALE

**F**in dal 1994, anno della nascita della Fondazione, come detto nel primo capitolo, per una serie di predisposizioni e passioni, ci siamo **dedicati alla cultura del dato** che ci ha, fin da subito, orientato e guidato nelle scelte e nelle azioni.

All'epoca, i concetti di Bilancio Sociale e valutazione non erano così diffusi tra gli enti non profit che si occupavano di sociale e la Dlgs 117/2017 (Codice del Terzo settore) non era ancora stata scritta. Abbiamo, quindi, **trasformato le nostre intuizioni in documenti sempre più affinati**. Le prime relazioni annuali, scritte quanto gestivamo uno o due servizi, erano più lunghe del nostro Bilancio Sociale attuale ed entravano in elementi di dettaglio infiniti.

Erano certamente documenti scritti per noi, a **uso esclusivamente interno** e quindi, carichi dell'interesse al singolo beneficiario e al singolo percorso. **Abbiamo iniziato a crescere** quando ci siamo detti che il Bilancio Sociale

avrebbe potuto raggiungere anche gli stakeholder esterni e, quindi, che avrebbe dovuto modificare il suo linguaggio, il suo formato, la sua componente grafica. Il passaggio dal “noi” al “tutti”, che ha rinnovato il nostro Bilancio Sociale, ha cambiato anche noi dandoci la consapevolezza di **essere parte di un tutto**, concetto base per la **valutazione di impatto sociale**.

Dal 2017 siamo, poi, stati **orientati dalla Riforma** che ha dato indicazioni precise su un modello rendicontativo di base, condivisibile e fonte di ispirazione per vivaci approfondimenti.

Il Bilancio Sociale di oggi tenta di ordinare i dati della nostra attività annuale, ricomponendoli per rispondere alle esigenze interne di **consapevolezza** del tanto lavoro fatto, di **orientamento strategico** e a quelle esterne di **rappresentazione** e **condivisione del valore** dell'opera.

## Il Bilancio Sociale è uno strumento di crescita

La Riforma del Terzo settore, con l'introduzione del Bilancio Sociale obbligatorio per alcune categorie di enti, ha fortemente rafforzato gli obblighi di trasparenza e di rendicontazione per le organizzazioni che intendono assumere la qualifica di enti del Terzo settore. Ci interessa, però, condividere come questo dovere non rappresenti solo un adempimento burocratico da ottemperare con il minor dispendio di energie possibile quanto, provvidenzialmente, una **grande occasione**.

Per noi, infatti, il Bilancio Sociale è prima di tutto uno **strumento di riflessione interna** che si attua, ogni anno, con **gruppi di lavoro** che interessano esponenti di tutte le funzioni della Fondazione. Durante questi incontri i colleghi si confrontano sull'andamento dell'anno trascorso, a partire dai dati qualitativi e quantitativi condivisi. Solo dopo questo processo rigenerativo, il Bilancio diventa anche lo **strumento privilegiato**

**di comunicazione**, che ci permette di dichiarare come siamo riusciti a giocare la nostra responsabilità a partire dalle risorse date. Il percorso è un continuo stimolo a una **rinnovata visione** di come ci muoviamo, ci aiuta a fare ordine, sul piano operativo e di sviluppo, nelle complesse attività, facendone risaltare le peculiarità e i valori generativi che si rigenerano nell'azione quotidiana.

*Noi scriviamo il Bilancio Sociale con il desiderio di rintracciare e riappropriarci dei tesori nascosti dalla frenetica azione sociale quotidiana per consegnarli, alla luce della mission, come dono valoriale alla comunità.*

Questo anelito è il nutrimento in grado di mettere in moto un'interessante quanto impegnativa attività che necessita di **cura**, **perseveranza** ed **entusiasmo** per essere condotta durante l'arco di **tutto l'anno** e che, come la natura ci insegna, porta i suoi frutti a debita stagione.

## I vantaggi nella redazione del Bilancio Sociale

Nella nostra esperienza abbiamo scoperto quali e quanti vantaggi esistono per l'ente, nella redazione del Bilancio Sociale. Essi superano ampiamente la mera necessità di ottemperare a un obbligo di legge.

- Il Bilancio Sociale **permette agli enti di fermarsi** (la **riflessione interna** è già un dono enorme), per riprendere coscienza di quanto l'azione operativa persegua e mantenga nel tempo, con efficacia, coerenza ed efficienza, la mission generativa soddisfacendo, o meno, le aspettative degli stakeholder, primi fra tutti i destinatari dei servizi offerti.

- La riflessione interna porta, come conseguenza, una maggior **consapevolezza** su come si muove la **risposta in relazione ai bisogni**. Ci siamo accorti, infatti, che la nostra azione si mantiene aderente ai bisogni solo se continuiamo a modificarla, conformandola alla realtà e alle circostanze. Ecco perché il Bilancio Sociale non può presentare i dati in forma statica ma come **visione in movimento** nella storia, nel tempo e attraverso i bisogni sociali in continuo mutamento.
- La necessità di redigere il Bilancio Sociale ci ha chiesto di potenziare il **sistema informativo**, estendendolo alle singole unità di offerta che, giornalmente, inseriscono i dati che convergono nell'area controllo di gestione e valutazione. È stato decisivo partire dalle **esigenze degli utilizzatori** per permettere loro di ottemperare al debito informativo nel minor tempo possibile, al fine di non appesantire gli impegni sul campo. Parliamo di sistema in quanto il nostro portale, descritto nelle pagine precedenti, studiato per attingere elementi da più fonti, confrontarli e assemblarli, permette al singolo dato, visto all'interno del contesto che lo comprende ma anche lo supera, di interagire con esso e di diventare un'informazione integrata.
- Proprio il lavoro di progettazione del sistema informativo, nell'ottica di redigere un Bilancio Sociale di immediata e invitante lettura, ci ha imposto di costruire una struttura di dati completa ma snella, scegliendo attentamente, all'interno della complessità e varietà di **dati**, quelli effettivamente **rilevanti**, e optando, fra le tante informazioni, per quelle autentiche, tracciabili, misurabili e comparabili.
- Nella redazione del Bilancio Sociale, ci siamo trovati a fare un **bilancio delle nostre competenze**, sotto il profilo culturale, assistenziale, sanitario e tecnico, introducendo, nei punti nevralgici, **percorsi formativi** appropriati. Sarebbe, infatti, molto difficile affrontare tutto il percorso che ogni anno il Bilancio Sociale esige, senza un'attenzione alla formazione che permette di dotarsi di strumenti sempre nuovi e di processi organizzativi tesi a generare e rigenerare costantemente la cultura del dato, dentro a un auspicato e costante processo di miglioramento.
- Un ulteriore beneficio offerto dal Bilancio Sociale è quello di innescare un'apprezzabile **azione di comunicazione interna**. Abbiamo utilizzato il Bilancio Sociale per **raggiungere ogni singolo lavoratore**, che lo riceve personalmente, con una etichetta che riporta il suo nome. Il documento viene, inoltre, presentato nella **riunione plenaria estiva** di tutto il personale pensata per rinnovare la motivazione e il senso di appartenenza a una mission condivisa e perseguita nel quotidiano.
- Parimenti il Bilancio Sociale è una significativa **leva di comunicazione esterna** perché consente lo sviluppo di un'attività di diffusione della nostra opera secondo linee comunicative in grado di raggiungere, con un unico documento, la varietà degli stakeholder esterni: i nostri beneficiari, la committenza istituzionale, gli enti di erogazione, i donatori privati, le organizzazioni in rete, i fornitori.
- Il Bilancio Sociale è, inoltre, lo strumento privilegiato per **coinvolgere gli enti finanziatori** e i donatori privati che si aspettano di trovarvi informazioni trasparenti e coerenti con la progettazione finanziata e una rendicontazione chiara delle attività sostenute. Crediamo, infatti, che informazioni esaustive e convincenti ci permettano di avvalorare la nostra affidabilità nei confronti dei donatori, aprendo nuovi sbocchi progettuali.
- Uno dei benefici del Bilancio Sociale è, inoltre, quello di aiutarci a **esportare una cultura dell'intervento sociale**, dimostrando un'esperienza, così come la viviamo e la realizziamo. Essa può diventare **occasione educativa** alla solidarietà, alla cura, al rispetto delle diversità, alla protezione dell'umanità più debole, al contrasto del pregiudizio.

- Il Bilancio Sociale, inoltre, è un'opportunità per **vincolare gli obiettivi** strategici quinquennali e operativi annuali, che ci impegniamo a perseguire, dando riscontro di quelli dichiarati nel bilancio precedente. Le scadenze previste per la redazione del documento ci inducono a non procrastinare sulla definizione delle linee programmatiche, che sostengono e orientano gli interventi, a partire dai risultati raggiunti.
- Il Bilancio Sociale è anche lo strumento con il quale la Fondazione presenta i **processi valutativi**, se pur in una forma più sintetica rispetto a come sono esposti nella presente pubblicazione. Rappresentare alla comunità i risultati delle nostre ricerche ci aiuta a tenere sempre presente che le risorse che trattiamo, proteggiamo e, quando possibile, moltiplichiamo non sono di nostra proprietà ma **patrimonio comune**. Valutare i percorsi e i risultati dentro al Bilancio Sociale, quindi, ci è utile per dare all'opera un valore comunicabile e a riaffermare la responsabilità sulle nostre azioni nella costante tensione al miglioramento.

## Il metodo di redazione

Rendicontiamo, con i Bilanci Sociali, l'attività realizzata nell'anno immediatamente precedente a quello della pubblicazione. Il documento viene stampato e diffuso entro il mese di giugno di ogni anno.

- Il Bilancio Sociale aderisce agli obblighi previsti dalle Linee guida per la redazione del Bilancio Sociale degli **enti del Terzo settore, Decreto del 04 luglio 2019** e adotta l'indicazione di rappresentare le attività attraverso la **catena del valore**: input, attività, output, effetti.
- La redazione del Bilancio Sociale prende avvio da un **tavolo di progettazione partecipata**, che coinvolge tutte le funzioni dell'ente, occasione di conoscenza, formazione e crescita comune.
- Il **Comitato Scientifico** valida l'impostazione della redazione del Bilancio Sociale oltre che la metodologia di raccolta dati e di valutazione dei risultati e dell'impatto.

- I dati presentati sono raccolti tramite un **sistema informativo capillare**, al quale convergono le informazioni di ogni singola unità di offerta.
- Dove possibile il Bilancio fornisce **dati relativi anche a precedenti annualità**, al fine di rappresentare una dinamica di informazioni in evoluzione.
- Per meglio rappresentare l'impatto della nostra opera, sono proposte **testimonianze dirette** da parte dei destinatari o del personale impiegato.
- Le attività sono classificate in **categorie di intervento (strada, salute, strutture di accoglienza, casa e cibo)** anziché di utenza, per ribadire che il **valore della persona non è mai definito dalle temporanee circostanze in cui si trova**.
- Il bilancio di esercizio comprende gli schemi di bilancio (stato patrimoniale, rendiconto gestionale e relazione di missione) approvati dal Consiglio di Amministrazione e integrati dal Bilancio Sociale, dalla relazione dell'Organo di controllo e dalla certificazione legale.

## Le novità del Bilancio Sociale 2023

- *Inserito celebrativo dei trent'anni della Fondazione;*
- *approfondimento dei dati sulla parità a genere a fronte della certificazione ottenuta nel 2023;*
- *testimonianze dei membri del Comitato Scientifico internamente alla sezione sulla valutazione;*
- *inserimento di una pagina, nei capitoli delle aree di intervento, dedicata al racconto della nascita di alcuni particolari servizi nel divenire dei trent'anni di storia;*
- *estensione dell'analisi di customer satisfaction agli enti partner, italiani e internazionali;*
- *accorpamento di tutti i dati di customer all'interno della sezione sulla valutazione, al fine di permettere il confronto oltre che su più anni anche tra stakeholder differenti;*
- *sviluppi sull'analisi di impatto sociale.*

## Il Metodo di diffusione

Il Bilancio Sociale viene diffuso mediante: sito, [consegna nominale ai singoli lavoratori](#) ai quali proponiamo una presentazione del documento durante la plenaria estiva, invio del documento cartaceo agli stakeholder più vicini, invio del file telematico agli stakeholder meno fidelizzati, distribuzione ai donatori in tutte le occasioni di raccolta fondi e di eventi di comunicazione, presentazioni in occasione di seminari e congressi.

Negli ultimi due anni abbiamo adottato una modalità di [comunicazione interattiva](#), arricchendo lo strumento cartaceo con testo e fotografie, di grafici, infografiche e contenuti di approfondimento raggiungibili tramite un QR code inserito in alcune pagine. Tali contenuti di approfondimento sono [testi in pdf ma anche video](#).

## L'Oscar di Bilancio

In data 15 dicembre 2023 abbiamo ottenuto [il primo posto all'Oscar di Bilancio](#), nella categoria imprese sociali e associazioni non profit, per il Bilancio Sociale 2022. La Giuria, presieduta dal Rettore dell'Università Bocconi Francesco Billari era composta dai presidenti delle organizzazioni promotrici, FERPI e Borsa Italiana e da 14 Associazioni partner.



**Alessandro Guido**, di Fondazione Sodalitas, ha consegnato la targa a Laura Nurzia leggendo le seguenti motivazioni ufficiali:

*“Il Bilancio Sociale di Progetto Arca è di eccellenza, ben rappresenta il lavoro di portare alla luce la potenzialità di cambiamento delle persone in difficoltà, lo articola in modo completo, documentato, concreto e, per certi versi, palpabile. In tal senso la grafica aiuta a trasmettere il valore generato per la comunità. La visione è prospettica su un arco triennale. È apprezzabile la pagina “il 2022 in numeri” che sintetizza: input, attività, output, effetti. Con la stessa visibilità sono riferite le iniziative: sulla Strada, Salute, Strutture di Accoglienza, Casa, Cibo, Progetti internazionali. La grande trasparenza dell’attività svolta (sia qualitativa sia quantitativa) è veicolo di comunicazione e di gestione, ed è probabilmente percepita come motivo di orgoglio per chi opera, in particolare i volontari. È rigoroso il percorso di valorizzazione degli standard di servizio, con la quantificazione dell’effetto moltiplicatore del valore sociale ed economico dei beni e servizi erogati. È di riferimento il manifesto di impatto sociale focalizzato sull’empowerment della persona, della famiglia, della comunità”.*

## I numeri del Bilancio Sociale 2023

## Input



**63%** COPERTURA  
GRAZIE A RICAVI  
ISTITUZIONALI

**37%** COPERTURA  
GRAZIE A RICAVI DI  
RACCOLTA FONDI

53 SEDI DI ACCOGLIENZA  
UFFICI E LOGISTICA

139 APPARTAMENTI

31.380 MQ COMPLESSIVI  
DI IMMOBILI

404.740 ORE DI PERSONALE  
RETRIBUITO

38.288 ORE DI VOLONTARIATO

17.553 ORE DI SERVIZIO CIVILE,  
TIROCINI CURRICOLARI  
E LAVORI SOCIALMENTE UTILI

€ 4.609.923 VALORIZZAZIONE DELLE  
DONAZIONI IN NATURA:  
CIBO E ALTRI GENERI  
DI PRIMA NECESSITÀ

## Attività

48.093 ORE DI ASSISTENZA  
SANITARIA

19.424 ORE DI ASSISTENZA  
EDUCATIVA

6.654 ORE DI MEDIAZIONE  
CULTURALE

4.709 VISITE MEDICHE

15.352 KIT IGIENICI

9.786 ORE DI ASSISTENZA  
SOCIALE

1.897 ORE DI ASSISTENZA  
LEGALE

6.165 ORE DI ASSISTENZA  
PSICOLOGICA

44.359 CAPI DI  
ABBIGLIAMENTO

3.689.327 PASTI

## Output

40.274 BENEFICIARI

3.888 PERSONE ACCOLTE

432.399 GIORNATE  
DI ACCOGLIENZA

53.382 INTERVENTI DI AIUTO

2.097 USCITE UNITÀ DI STRADA  
E CUCINE MOBILI

## Effetti



**33%** AUTONOMIA  
ABITATIVA

**34%** PROSECUZIONE  
DEL PERCORSO

**33%** ORIENTAMENTO  
AI SERVIZI  
DEL TERRITORIO

VALORIZZAZIONE ECONOMICA  
DELL'IMPATTO SOCIALE

€ 16.764.354  
VALORE ECONOMICO SOSTENUTO

€ 35.101.274  
VALORE ECONOMICO GENERATO

**x 2,1** MOLTIPLICATORE  
DEL RITORNO SOCIALE

## DOVE SIAMO IN ITALIA E NEL MONDO DAL BILANCIO SOCIALE 2023



Siamo attivi in nove paesi del mondo con progetti di sviluppo e in sei nazioni con progetti di risposta alle emergenze umanitarie.

### PROGETTI DI SVILUPPO

India, Cambogia, Kenya, Uganda, Costa d'Avorio, Sud Sudan, Venezuela, Brasile, Argentina



### RISPOSTA ALLE EMERGENZE UMANITARIE

Libia, Turchia, Marocco, Palestina, Ucraina, Romaniaa

*Dati al 30 aprile 2024*

“Oggi il Terzo settore è partner dell'Amministrazione Pubblica non solo sulla progettazione ma anche sulla programmazione degli interventi sociali. È una ambita rivoluzione culturale!”

## 4. CONCLUSIONI

### DALLA PROGETTAZIONE ALL'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA

Di **Stefano Gheno**

**G**ià lo scorso anno, proponemmo una riflessione sulla necessità, nel più generale sviluppo di una **progettazione condivisa** con i diversi stakeholder sociali, di considerare l'azione progettuale non come la modalità più attraente di affidamento di servizi, ma come esito di un **più autentico rapporto tra gli stakeholder**, a partire da una programmazione che veda centrale il protagonismo di chi effettivamente incontra i bisogni a cui si cerca di rispondere.

Va, quindi, detto che, spesso, sono proprio le tantissime realtà del Terzo settore a essere ingaggiate dall'incontro con la fragilità anche ben prima dell'Amministrazione Pubblica. Da qui l'origine di quel concetto di amministrazione condivisa a cui il Codice del Terzo settore fa riferimento e che è stato anche recentemente oggetto di un pronunciamento della Corte costituzionale. Ne riportiamo alcuni stralci, interessanti e innovativi:

*“(...)le amministrazioni pubbliche, nell’esercizio delle proprie funzioni di programmazione e organizzazione a livello territoriale degli interventi e dei servizi nei settori di attività degli ETS, ne assicurano il coinvolgimento attivo attraverso forme di co-programmazione, co-progettazione e accreditamento, poste in essere nel rispetto dei principi della legge 7 agosto 1990, n. 241, nonché delle norme che disciplinano specifici procedimenti e in particolare di quelle relative alla programmazione sociale di zona. (...) L’art. 55 CTS [D.Lgs. 117/2017: Codice del Terzo Settore], infatti, pone in capo ai soggetti pubblici il compito di assicurare (...) il coinvolgimento attivo degli ETS nella programmazione, nella progettazione e nell’organizzazione degli interventi e dei servizi, nei settori di attività di interesse generale definiti dall’art. 5 del medesimo CTS. Ciò in quanto gli ETS sono identificati dal CTS come un insieme limitato di soggetti giuridici dotati di caratteri specifici (art. 4), rivolti a «perseguire il bene comune» (art. 1), a svolgere «attività di interesse generale» (art. 5), senza perseguire finalità lucrative soggettive (art. 8), sottoposti a un sistema di registrazione (art. 11) e a rigorosi controlli (articoli da 90 a 97). Tali elementi sono, quindi, valorizzati come la chiave di volta di un nuovo rapporto collaborativo con i soggetti pubblici. (...) Si instaura, in questi termini, tra i soggetti pubblici e gli ETS (...) un canale di amministrazione condivisa, alternativo a quello del profitto e del mercato: la «co-programmazione», la «co-progettazione» e il «partenariato» si configurano come fasi di un procedimento complesso, espressione di un diverso rapporto tra il pubblico e il privato sociale, non fondato semplicemente su un rapporto sinallagmatico.”*

La parola chiave di quanto sopra riportato è, a mio parere, **partenariato**. Chi è il partner? È quel soggetto con cui si condivide qualcosa di realmente significativo, addirittura la vita stessa quando questo termine presenta un riflesso affettivo. **Un partner è un soggetto che, pur diverso da te, ti è essenziale per compiere un cammino** che da solo non potresti o, comunque, non sarebbe bello fare.

La condizione psicologicamente necessaria per avviare un partenariato

è la stima e la **fiducia** verso il partner, **stima** verso la sua **possibilità di portare valore**, fiducia verso la capacità di un **accompagnamento positivo nel percorso**. Nella nostra cultura il partner è diverso ma uguale, **non è un subalterno ma un compagno**.

Fuor di psicologia, chi governa la Res Publica deve evidentemente garantire, in qualche modo, che tale stima e fiducia siano ben riposte. Non a caso, quindi, la Corte fa riferimento, nella Sentenza 131/2020, al fatto che gli ETS, per essere partner nell’amministrare la cosa pubblica sono “... sottoposti a un sistema pubblicistico di registrazione (art. 11) e a rigorosi controlli (articoli da 90 a 97).”

In altri termini, il **Terzo settore può aspirare a essere un buon partner**, un buon compagno di strada, un portatore di valore sullo stesso piano di chi governa per mandato popolare.

Si tratta di una **rivoluzione culturale**, ancora non del tutto bene intesa, né tanto meno attuata. Ancora non a caso la Corte riprende quella indicazione del Codice che parla, invece che della sola co-progettazione, anche di co-programmazione.

La differenza è enorme: la **co-progettazione** è una pratica ormai attuata da anni da molte amministrazioni pubbliche. Implica che un committente individui un bisogno e, invece di progettare autonomamente (e magari anche fornire direttamente) la risposta a esso, **coinvolge nella progettazione chi dovrà poi realizzare sul campo** il progetto stesso. Non c’è nulla di particolarmente rivoluzionario in questo: si tratta di semplice buon senso.

La **co-programmazione** invece, come recita l’art. 55, comma 2 del Codice del Terzo settore, “(...) è finalizzata all’**individuazione, da parte della pubblica amministrazione, dei bisogni da soddisfare**, degli interventi a tal fine necessari, delle modalità di realizzazione degli stessi e delle risorse

*disponibili.*” Senza questa parte la co-progettazione, di cui tutti parlano, è solo una modalità, forse più intelligente, di esternalizzazione di un servizio. Ma la Costituzione repubblicana non propone questa visione o, almeno, non solo. Quella che di frequente sentiamo citare come la “più bella del mondo”, all’art. 118, afferma infatti che le Amministrazioni pubbliche “*favoriscono l’autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà*”, arrivando così a **superare quella subalternità culturale della società civile all’organizzazione dello stato** nelle sue diverse forme, dando concretezza a quel **diritto alla libera iniziativa e libera associazione** pure rappresentato nella carta costituzionale.

Questo, nel nostro paese, origina da una lunga e consolidata tradizione che ha visto, nei secoli, nascere, formarsi e svilupparsi **innumerevoli forme aggregative libere**, extra statuali, spesso accomunate proprio dall’essere finalizzate alla pubblica utilità. In tempi più recenti queste sono state riconosciute come “**terzo settore**”, che non risponde al mercato ma nemmeno è costituito da amministrazioni pubbliche.

Il **Terzo settore può co-programmare proprio perché frequentemente incontra e risponde al bisogno sociale** di più e prima dell’Amministrazione pubblica e ciò gli dà titolo per proporre priorità, soluzioni, vincoli e opportunità che non discendono da una visione ideologica, ancorché ispirata da un desiderio di solidarietà, ma da una pratica di bene.

Certo, la pratica, l’esperienza, di per sé non garantiscono saggezza. C’è anche chi, avendo tanta esperienza e magari proprio in virtù di essa, si rivela incapace di cogliere la novità nel reale e di servirla: “ho sempre fatto così, quindi si fa così!” Si tratta, quindi, di **partire dall’esperienza possedendo strumenti capaci di valutarla e di condividerla**, cosa che è possibile solo a patto di **amare la realtà per quella che è**, non per quello che vorremmo che fosse.

Vado quindi a concludere con quattro ultimi punti sintetici:

1. si tratta, innanzitutto, di **conoscere ciò che c’è**, sia in termini di bisogni, sia di desideri e di risorse. Per questo è necessario dotarsi di **strumenti che ci aiutino in questo processo di conoscenza**;
2. si tratta, poi, di **usare ciò che si conosce per proporre**, a chi ne ha la responsabilità istituzionale e politica, strade possibili. Per questo è necessario sviluppare una capacità di **interlocuzione e dialogo**;
3. si tratta, quindi, di **collaborare attivamente** per definire ambiti e modalità di intervento. Per questo è necessario possedere **capacità progettuali e di lavoro insieme**;
4. infine, non si deve temere di **valutare ciò che si è realizzato**, certamente per **diffondere ciò che di buono è stato fatto**, ma anche per **correggere ciò che ha funzionato di meno**. Per questo è necessario superare una timidezza che spesso il Terzo settore dimostra ancora verso il pubblico, rivendicando quel partenariato ormai inderogabile.

Spero che questa mia riflessione, posta in chiusura di questa nuova edizione di “**VALORI dati**”, possa incontrare il favore di chi legge ma, soprattutto, possa rappresentare un contributo di pensiero, non astratto, ma fondato su un continuo **sperimentarsi nell’incontro con la realtà**, che non teme di essere guardata né misurata, in una leale e fattiva collaborazione con quanti esercitano il governo della cosa pubblica.

## OSSERVARE, RISPONDERE, PRENDERSI CURA

**S**aluto i lettori della quarta edizione di **VALORI *dati*** riprendendo l'introduzione del libro **"Sulle strade del cambiamento"**, edito da Rubbettino, che ho scritto con Adriano Moraglio e che invito, chi abbia il desiderio di immedesimarsi nella nostra esperienza, a leggere.



Sia la nostra **storia di questi primi trent'anni**, sia il **processo di valutazione** che stiamo progressivamente implementando su sempre un maggior numero di interventi, non potrebbero essere rappresentati meglio se non dalla parola **CAMBIAMENTO**.

Progetto Arca è nata per portare cambiamento alla vita delle tante persone che incontra e nel farlo, continuamente, cambia.

**Il movimento è il primo, ineludibile indizio, che esiste la vita.**

L'esperienza ci ha educato all'**osservazione**, che ci aiuta ogni giorno, a impegnarci in risposte necessarie, ascoltando il bisogno sociale e il grido di chi ce lo manifesta. Non siamo mai partiti da obiettivi prefigurati ma abbiamo reagito a bisogni concreti e rilevati dall'**osservatorio** che, con l'aumento del numero di persone accolte e seguite, diventa sempre più attendibile.

**Rispondiamo** con prontezza, con le risorse a nostra disposizione ma anche chiedendo aiuto o aderendo a reti integrate, prima solo come partecipanti, oggi anche come promotori. È molto rassicurante sapere che dove non arriviamo noi potrà arrivare un altro, se entrambi siamo tesi al bene comune.

**Ci prendiamo cura** di donne e uomini fragili, spesso frammentati e temporaneamente svuotati dell'energia rigenerativa, aiutandoli a ricostruirsi in una nuova forma, quella sempre più bella che si assume rialzandosi da cadute vertiginose.

**Siamo felici di questo tempo sulla terra**, speso tentando di diventare persone migliori e ricevendo insegnamento dalla meravigliosa perfezione del Creato.

La nostra è una **storia di stupore e di gratitudine**, quindi non posso che chiudere ringraziando il Comitato Scientifico, il gruppo dei sei dirigenti, l'area Controllo di gestione e valutazione, l'Amministrazione, l'Ufficio raccolta fondi e comunicazione, l'Ufficio progetti, il Volontariato, l'organizzazione di supporto trasversale e le persone impegnate nei servizi di accoglienza e prossimità. Sono loro che, ogni giorno, veicolano azioni di cambiamento rinnovando, in chi ha bisogno di speranza, la **tensione alla vita nuova**.

*Grazie!*

**Laura Nurzia**

## Biografie degli autori

**Filippo Ciantia**, ora pensionato, collabora come volontario con Fondazione Banco Farmaceutico, quale responsabile dell'area progetti e membro dell'équipe di ricerca dell'Osservatorio sulla Povertà Sanitaria (OPSan). Sempre come volontario, dall'aprile 2021 opera come medico vaccinatore nel contesto della campagna vaccinale Anti-Covid, presso la ASST Sette Laghi (Varese).

Dopo la laurea in medicina e chirurgia, presso l'Università degli Studi di Milano, dove si è specializzato in igiene e medicina preventiva e in malattie tropicali, nel settembre 1980 è partito, insieme alla moglie, per l'Uganda dove hanno lavorato come medici fino al 2009.

**Stefano Gheno**, psicologo sociale e del lavoro, insegna dal 1995 presso la Facoltà di Scienze politiche e sociali dell'Università Cattolica. Come professionista si occupa da più di trent'anni di formazione e sviluppo presso organizzazioni profit e non profit. Tra i fondatori della Società Italiana di Psicologia Positiva, ha contribuito a introdurre e a sviluppare in Italia l'approccio del Self-empowerment. È attualmente presidente di Cdo Opere Sociali, una rete ETS che associa oltre 600 organizzazioni non profit in tutta Italia. Membro del Consiglio nazionale del Terzo settore, è stato nominato dal Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali membro dell'osservatorio nazionale sull'amministrazione condivisa. Dal 2020 è coordinatore del Comitato Scientifico di Fondazione Progetto Arca.

**Giuseppe Guerini** è Presidente di Confcooperative Bergamo, Vicepresidente della Fondazione della Comunità Bergamasca e Consigliere e componente della Giunta della CCIAA di Bergamo.

È componente del Consiglio Direttivo di SIA (Social Impact Agenda per l'Italia) e Consigliere al CESE (Comitato economico e sociale europeo). Dal 2020 è Portavoce della Categoria Economia Sociale.

È, inoltre, Presidente di CECOP-CICOPA Europa (Confederazione Europea

delle Cooperative Industriali di Lavoro e servizi) e membro del Board di Cooperatives Europe.

Impegnato nelle imprese cooperative dal 1988, ha ricoperto ruoli di direzione esecutiva in diverse cooperative.

Dal 2020 è componente del Comitato Scientifico per la valutazione d'impatto di Fondazione Progetto Arca.

**Mohamed Hamad**, è un appassionato data analyst che dal 2016 lavora per Fondazione Progetto Arca. La sua passione per i numeri e la precisione trova piena espressione nell'analisi dei dati raccolti dalla piattaforma per la gestione dei fascicoli dei beneficiari. Grazie al suo lavoro, le informazioni vengono gestite in modo efficiente, contribuendo a migliorare la qualità degli interventi dell'organizzazione. Si occupa anche di formare operatori e volontari sull'uso corretto della piattaforma. Inoltre, è un componente del team che redige il Bilancio Sociale e collabora alle attività di valutazione degli standard di servizio e dell'impatto sociale.

**Laura Nurzia**, laureata in architettura, ha partecipato alla costituzione di Fondazione Progetto Arca e ne è, da trent'anni, Vicepresidente oltre che direttore pianificazione e controllo, alla guida dell'area Controllo di gestione e valutazione. Coordina la squadra che redige il Bilancio Sociale dell'ente e tutte le attività di valutazione di standard di servizio e di impatto.

Dal 2020 è membro del Comitato Scientifico di Fondazione Progetto Arca.

**Luca Pesenti** presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano è professore associato di sociologia generale nella Facoltà di Scienze politiche e sociali, è direttore scientifico dell'Executive Master "Terzo settore e Impresa Sociale" (nell'Alta Scuola Impresa e Società – ALTIS), è membro del collegio dei docenti della scuola di dottorato in "Social Work and Personal Social Services" e membro del comitato direttivo del Centro di Ricerca WWELL - Welfare, Work, Enterprise Lifelong Learning.

Dal 2020 è membro del Comitato Scientifico di Fondazione Progetto Arca.

**Massimo Salvatore**, laureato in Economia e Commercio, ha frequentato il corso per responsabili amministrativi per gli enti non profit di Altis, Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e successivamente ha conseguito un Executive master in Controllo di gestione e programmazione aziendale. Da anni lavora nel Terzo settore e ha ricoperto per sei anni il ruolo di responsabile dell'area controllo di gestione e valutazione di Fondazione Progetto Arca, partecipando al suo Comitato Scientifico.



### Il tesoro dell'immagine di copertina: "Vela d'infinito"

**Tobia Ravà**, lavora a Venezia e a Mirano. Ha frequentato la Scuola Internazionale di Grafica di Venezia ed Urbino. Si è laureato in Semiologia delle Arti all'Università di Bologna. Ha iniziato a dipingere nel 1971 ed espone dal 1977 in mostre personali e collettive in Italia, Europa, America del Sud, Cina, Israele, Giappone, Stati Uniti.

Dal 1988 si occupa di iconografia ebraica. Nel 1993 è il promotore del gruppo Triplani, che prende il nome dall'ipotesi di un terzo livello percettivo derivato dall'aura simbolica, accanto a quelli del significato e del significante.

Nel 1998 è tra i soci fondatori di Concerto d'Arte Contemporanea, associazione culturale che si propone di riunire artisti con le stesse affinità per riqualificare l'uomo ponendolo in sintonia con l'ambiente e rendere l'arte contemporanea conscia dei suoi rapporti con la storia e la storia dell'arte. Dal 1999 ha avviato un ciclo di conferenze sulla sua attività nel contesto della cultura ebraica, della logica matematica e dell'arte contemporanea. Nel 2004 con Maria Luisa Trevisan ha dato vita a PaRDeS Laboratorio di Ricerca d'Arte Contemporanea a Mirano (VE) dove artisti di generazioni e culture diverse si confrontano su temi naturalistici e scientifici.

### Riportiamo un commento all'opera "Vela d'infinito", scritto da Maria Luisa Trevisan e Tobia Ravà

Tobia Ravà, dopo aver sperimentato molti percorsi creativi inerenti al rapporto arte e scienza, dal 1998 ha avviato una ricerca legata alle correnti mistiche dell'ebraismo: dalla kabbalah al chassidismo, proponendo un nuovo approccio simbolico attraverso le infinite possibilità combinatorie dei numeri. La logica letterale e matematica, che sottende le opere di Ravà, è intesa come codice genetico e raccoglie elementi sia filosofici sia linguistici che vanno a costituire una sorta di magma pittorico fatto di lettere e numeri, che si cristallizzano sulla superficie "grandangolata" di vedute di mare, canali e boschi: elementi dialettici di calcolo trascendentale. Se gli artisti rinascimentali cercavano la bellezza ideale nelle geometrie attraverso i rapporti numerici per raggiungere equilibrio ed armonia, misura e ordine, Tobia Ravà sviluppa un percorso simbolico a rebus, costruito su piani di lettura diversi attraverso la ghematrià, criterio di permutazione delle lettere in numeri in uso fin dall'antichità nell'alfabeto ebraico, secondo cui a ogni lettera corrisponde un numero, così ogni successione alfabetica può considerarsi una somma aritmetica.

Il dipinto **Vela d'infinito** rappresenta una barca a vela che naviga stabile tra i marosi sotto un cielo vorticoso di nuvole numeriche e lettere, tra razionalità e irrazionalità. Il vento è in poppa ma anche a prua.

Nel cielo sono visibili due vortici che, per le sequenze di numeri e lettere ebraiche utilizzati, rappresentano la razionalità.

Le vele sono composte da nomi divini e sequenze di numeri di Pi greco e rappresentano l'irrazionalità.

Nel mare, le onde sono formate dalle seguenti parole: onda, acqua, burrasca, vita, pace, Kabbalah (ciò che abbiamo ricevuto in senso energetico), mare. Sempre nel mare, nella parte inferiore da sinistra a destra: 32 valore di Tobia (firma), 60 nel sessantesimo anno di età, 2019 data, 1469 numero di codice del dipinto, 5779 12 dodicesima opera unica nell'anno ebraico 5779, 314 valore di Shadai = Onnipotente e 26 valore del Tetragramma biblico.



*Quell'uomo che a pag. 3 tendeva la mano ai passanti in strada, oggi, afferrando le chiavi, la tende per aprire la porta di casa:*

- c'è un uomo felice;*
- c'è una famiglia sollevata;*
- c'è un vicino con un amico che gli fa compagnia;*
- c'è una comunità locale che può far tesoro del suo contributo sociale e lavorativo;*
- c'è una società più saggia e più giusta;*
- c'è un mondo migliore;*
- c'è un universo in armonia con il Creato.*

*Questo è ciò a cui tende ogni nostra azione, questo è il cuore pulsante del nostro fare valutazione.*

“ **VALORI dati** ci racconta che i **dati** sono, e allo stesso tempo generano, un **valore**. Il valore è dato, cioè è un **dono** che contribuisce a farci conoscere la realtà per com'è, rintracciando in essa l'incoraggiamento al miglioramento continuo.

Affidiamo alla collettività i frutti, anche inattesi, di questo lavoro e di questa nostra grande, inesauribile, passione. ”



[www.progettoarca.org](http://www.progettoarca.org)