

VALORI *dati*

EDIZIONE 2023



**L'IMPATTO SOCIALE
DI PROGETTO ARCA**

Si ringrazia sentitamente
l'artista **Ugo Nespolo** per la
gentile concessione d'uso
dell'immagine in copertina
"Sic et Simpliciter"
Anno 2009

L'opera evoca, secondo
la nostra interpretazione,
la tensione, rappresentata
dalla mano, sulla sinistra,
a utilizzare i dati di valore,
nel centro, per rendere
gli interventi di cura verso le
persone fragili, a destra,
sempre più rispondenti
ai bisogni sociali.



EDIZIONE 2023

VALORI *dati*

L'IMPATTO SOCIALE DI PROGETTO ARCA

A CURA DI LAURA NURZIA



Fondazione Progetto Arca
Via degli Artigianelli, 6
20159 Milano
Tel. 0266715266
www.progettoarca.org



LA VALUTAZIONE SOCIALE RIDUCE LA DISTANZA TRA I SOGNI E LA REALTÀ.

Desideriamo tutti un mondo privo di povertà, dove quest'uomo possa vivere in sicurezza realizzando, con pienezza, le sue aspirazioni profonde. Oltre a mettere in campo servizi di accoglienza e interventi di sostegno emergenziale, Progetto Arca si impegna a valutare come queste azioni rispondano concretamente ai bisogni. Senza la valutazione, che trasforma i dati in azioni di miglioramento continuo, non ci può essere sviluppo.

Noi lavoriamo perché quest'uomo cambi la sua condizione e sia felice.



VALORI datiL'IMPATTO SOCIALE
DI PROGETTO ARCA**A cura di**

Laura Nurzia

Contributi di

Stefano Gheno

Giuseppe Guerini

Luca Pesenti

Massimo Salvatore

Hanno collaborato**Micaela Giusti**

Area Comunicazione

Mohamed Hamad

Area Controllo di gestione e valutazione

Costantina Regazzo

Direzione Servizi

Daniela Taneggi

Area Formazione

Fotografie

Ambra Zeni

Lilith Photo



UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore:



Ringraziamo ALTIS, Università Cattolica del Sacro Cuore,
per il supporto metodologico alla redazione
del paragrafo a pag. 74.

**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

IL DATO GENERA UN VALORE
DI CUI ESSERE GRATI **7**

LE QUATTRO LEZIONI DI
FONDAZIONE PROGETTO ARCA **9**

L'IMPATTO SOCIALE NEL CONTESTO
DEL TERZO SETTORE **13**

L'IMPATTO SOCIALE
E LA SUA IMPORTANZA **17**

**1. IL VALORE, IL PERCORSO
E L'INNOVAZIONE** **23**

2. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE **41**

3. IL BILANCIO SOCIALE **103**

4. CONCLUSIONI **115**

“

Dire che qualcosa ha valore significa che vale la pena, che genera interesse per il suo significato più profondo e vitale, cioè che interessa la vita, che la cambia aggiungendo una nuova ricchezza.

”

NOTA DELLA CURATRICE

IL DATO GENERA UN VALORE DI CUI ESSERE GRATI

La terza edizione di questa pubblicazione vuole proporre una virata rispetto alle due precedenti. Se prima ci interessava tesorizzare il percorso fatto, oggi, che è consolidato e fecondo, desideriamo dare più spazio alle ricerche in ambito valutativo, sia sugli standard di servizio sia sull'**impatto sociale**.

Confermiamo l'adesione a quanto il titolo ci evoca. "**VALORI dati**" infatti, ci dice che i **dati** sono, e allo stesso tempo generano, un **valore**.

Il **valore** originato è **dato**, cioè è un **dono** che offre una ricchezza superiore alle aspettative nel percorso di riconoscimento e miglioramento della realtà per come la vediamo e per come ci incoraggia al continuo rinnovamento.

Nel ricevere questo dono siamo grati all'area **Servizi e progetti della Fondazione**, all'area **Controllo di gestione e valutazione** e al **Comitato Scientifico**, che permettono a Progetto Arca di avanzare dall'analisi dei risultati a quella di impatto sociale, assicurando sempre nuovi slanci verso un miglior modo di rispondere ai bisogni sociali.

Laura Nurzia

“

La misurazione dei risultati è indispensabile per produrre un cambiamento, per il quale è necessario investire, saper cambiare e dialogare.

”

LE QUATTRO LEZIONI DI FONDAZIONE PROGETTO ARCA

Di *Giuseppe Guerini*

Accompagnare, in questi anni, Fondazione Progetto Arca nel suo percorso di sviluppo di un sistema di valutazione dell'impatto sociale è stato, prima di tutto, un processo e un'occasione di apprendimento anche per me. È con questo sguardo, quindi, che **invito alla lettura della terza edizione di "VALORI dati"**, iniziando con l'esprimere quali sono stati gli insegnamenti che ho tratto da questo percorso.

Prima lezione: la misurazione dei risultati è indispensabile, è sempre più una necessità irrinunciabile per tutte le organizzazioni che si prefiggono finalità di interesse generale e promuovono una filantropia generativa. Esse non si limitano a realizzare interventi di carattere caritatevole, ma si propongono come **attori di trasformazioni sociali** e culturali per migliorare il benessere delle persone e per promuoverne la piena realizzazione. Questo obiettivo si allarga non solo ai diretti destinatari degli interventi, ma all'intero ecosistema in cui esse vivono.

Seconda lezione: promuovere i cambiamenti sociali e accompagnare le persone richiede sempre più capacità di agire in una **logica di investimento** piuttosto che in una logica di erogazione di servizi. Si valutano delle condizioni, si raccolgono dati e informazioni, si analizzano e, soprattutto, si **assumono dei rischi**. Si osa non tanto sugli aspetti finanziari ed economici, ma nei confronti delle persone e delle istituzioni, delle comunità, delle relazioni e delle emozioni, dei sentimenti e delle opinioni di quanti sono parte dell'ecosistema. Per passare dall'approccio erogativo a quello di investimento serve sviluppare una **tassonomia sociale e umana**. È il campo nel quale si sta impegnando Progetto Arca, come potrete appurare leggendo queste pagine ma anche analizzando l'ormai lunga serie storica di Bilanci Sociali.

Terza lezione: resta sempre valido il principio fondamentale dell'epistemologia genetica di Piaget, "**assimilazione e accomodamento**" è la pratica costante di un'organizzazione che continua a crescere e a far crescere. Per essere generativi occorre **saper continuamente cambiare**, senza per questo modificare identità, valori di riferimento, visione e missione. Serve cogliere ogni segnale sapendo che i cambiamenti sociali non possono essere descritti completamente con i dati e che ogni iniziativa è utile a documentare e analizzare il lavoro quotidiano.

Quarta lezione: la **misurazione degli impatti** richiede di riferirsi a un dato contesto e a un dato momento nel tempo, per catturare gli elementi di trasformazione. La raccolta non è un esercizio di catalogazione ma un **processo di dialogo continuo**. Progetto Arca, con questo dialogo, sta creando una propria infrastruttura di valutazione, disegnando un approccio alla misurazione quale parte integrante della pianificazione delle attività. Sempre di più, infatti, il sistema di valutazione della Fondazione consente di mettere in evidenza il **valore** creato sul piano della missione sociale, favorendo il **continuo miglioramento** della propria organizzazione interna e della capacità di dialogare con il contesto nel quale opera.

Queste quattro lezioni mi hanno insegnato che il principale valore e significato della valutazione d'impatto è quello di metterci sempre di fronte alla **curiosità** e alla **necessità di imparare**, di comprendere come **abbracciare l'incertezza** dei risultati di un lavoro tanto complesso quanto appassionante, di capire come misurare non per compiacerci dei risultati ma per **coltivare valori**.

“

L'analisi di impatto è il tratto conclusivo di un composito processo di creazione del valore sociale che vede come protagonista il Terzo settore.

”

L'IMPATTO SOCIALE NEL CONTESTO DEL TERZO SETTORE

Di *Luca Pesenti*

È difficile individuare in letteratura una definizione univoca di **impatto sociale**. Se ne discute moltissimo, si sperimentano metodologie e strumenti, se ne dibattono i risultati. Il tutto come se fossimo complessivamente d'accordo sul significato da dare all'idea stessa di impatto sociale.

Le cose, evidentemente, non sono tuttavia sempre così chiare. È allora utile provare a dirci, introduttivamente, ciò che certamente condividiamo, nella comunità scientifica e dentro le tante “comunità di pratiche” in cui si incrociano i saperi e le sensibilità di accademici, esperti valutatori e operatori del Terzo settore.

Con tutte le prudenze del caso, credo possiamo convenire su un dato minimo: sull'idea, cioè, che questo peculiare impatto rappresenti il **tratto conclusivo di un composito processo di creazione di valore sociale** che vede protagonista l'attore del Terzo settore oggetto della valutazione.

Tale processo si compone di cinque elementi fondamentali: I) le risorse, ovvero fattori economici, logistici, strumentali, umani, sociali, relazionali che entrano nel processo di generazione del valore complessivamente prodotto; II) le modalità di azione, le culture organizzative, i modelli di gestione caratteristici del soggetto valutato; III) i prodotti (*output*); IV) i risultati (*outcome*); infine V) gli impatti, ovvero l'insieme dei **cambiamenti complessivamente prodotti** dall'organizzazione o da uno specifico servizio, progetto o intervento.

Possiamo allora rappresentare l'impatto sociale come l'**insieme delle ricadute**, dirette e indirette, che l'agire dell'organizzazione (o uno specifico intervento) **produce sulla comunità**, ovvero su quella componente di relazioni tra soggetti singoli o associati di cui è composto il territorio entro il quale si produce l'impatto analizzato. Ricadute, si potrebbe aggiungere ancora, che possono essere **positive o negative**, poiché non esiste alcun determinismo ottimistico a indirizzare inequivocabilmente l'agire degli enti del Terzo settore.

Si tratta, a mio avviso, di un'aggiunta importante, che ci permette di metterci al riparo dalla tentazione, molto diffusa nel nostro Paese, di pensare al Terzo settore come a una soggettività intrinsecamente "buona" e dunque necessariamente capace di produrre effetti "buoni" per la società.

Molte ricerche ci hanno descritto i rischi presenti nel no profit, italiano e non solo: la tendenza al particolarismo, la mancanza di strategia di medio-lungo periodo, le carenze nella gestione delle risorse umane (di cui la diminuzione dei volontari, segnalata dai primi dati del Censimento permanente sulle istituzioni no profit dell'ISTAT, è forse già un visibile effetto), la difficoltà ad assumere un'adeguata "cultura del dato", le arretratezze in termini di dotazioni tecnologiche.

Le criticità, spesso rilevanti, possono mettere in discussione la capacità stessa di un'organizzazione di creare un valore condiviso e un impatto positivo per la comunità e più in generale per la società. Proprio per questo, l'elenco di limitazioni sopra esposte, ancorché incompleto, richiede di essere guardato con attenzione.

Anche rispondendo a queste criticità si potrà ottenere quel **salto di qualità organizzativo** indispensabile per permettere di raggiungere un elevato livello di **riflessività interna** e un'adeguata **sensibilità**, per affrontare con decisione il tema della valutazione in generale e di quella d'impatto nello specifico.

Alla luce di queste consapevolezze Progetto Arca, con il suo Comitato Scientifico, lavora dal 2020 per utilizzare il sistema di valutazione allo scopo di superare queste limitazioni e di favorire una visione il più possibile oggettiva dei risultati che traducano eventuali fallimenti o imprecisioni in indispensabili occasioni di **rilettura e miglioramento continuo**.

“

L'impatto è qualcosa che ci urta, che urta la nostra vita e in qualche modo la cambia.

È importante perché dice come la nostra casa, la società che popoliamo e viviamo, è cambiata a partire da quanto abbiamo fatto.

”

L'IMPATTO SOCIALE E LA SUA IMPORTANZA

Di Stefano Gheno

Permettetemi un contributo “politico”, un po' diverso da quanto sono solito scrivere in contesti come questo.

Il titolo attribuito, infatti, può essere sviluppato in modi diversi, l'importanza dell'impatto sociale è auto-evidente proprio a partire dal termine “**impatto**”, cioè - dal suo etimo - “urto”. **L'impatto è qualcosa che urta e, per questo, il corpo che viene urtato si modifica.** Questo vale anche se il corpo in questione è un collettivo, una comunità, un territorio, una periferia urbana, un gruppo di profughi, di persone senza dimora, senza lavoro, senza mezzi. L'impatto è qualcosa che ci urta, che urta la nostra vita e in qualche modo la cambia, talvolta in peggio, auspicabilmente in meglio. L'impatto sociale è, dunque, importante perché **dice come la nostra casa**, la società che popoliamo e viviamo, **è cambiata a partire da quanto abbiamo fatto.**

Ora, che quanto noi facciamo determini un qualche impatto è assai probabile (anche se non di rado si coglie una diffusa percezione di inutilità nell'azione o addirittura, in questi tempi di profonda crisi, di dannosità), ma quale sia e **quanto valga è difficile dirlo** o, almeno, dirlo portando ragioni adeguate. Da qui la gran parte dei nostri contributi a riguardo, dato che lo specifico compito affidato al **Comitato Scientifico di Progetto Arca** è, in questo momento, **contribuire a sviluppare una forte "cultura del dato"**, fondata su solidi ed efficaci strumenti valutativi, che permettano la **verifica del valore** di quanto fatto dalle decine di collaboratori, professionisti e volontari, impegnati nei servizi della Fondazione stessa.

A che scopo questa attenzione al dato? Principalmente per due motivi. Il primo è che ci permette di **dare conto agli stakeholder**, con una ragione depurata dall'ideologia, del loro investimento umano ed economico; il secondo è che aiuta i nostri collaboratori a essere **più coscienti del proprio contributo** al cambiamento e, quindi, del proprio valore professionale. Ma uscendo da queste due declinazioni dell'importanza dell'impatto e della sua valutazione, cosa possiamo aggiungere?

Se è vero che ogni agire umano, a livello individuale o collettivo, spontaneo o organizzato, produce un qualche impatto, normalmente quando si parla di impatto sociale si intende qualcosa di specifico, che ha a che fare con i **cambiamenti prodotti** e qui arrivo alla parte politica dell'intervento.

Il cambiamento è una dinamica "naturale", anche se spesso siamo convinti, come l'autore del Quèlet, che "quello che è stato sarà e quel che si è fatto si rifarà... non c'è niente di nuovo sotto il sole" (Quèlet, 1, 9). In effetti nel reale c'è sempre qualcosa di nuovo, perché **ogni giorno rappresenta un nuovo inizio, una nuova possibilità**.

Cesare Pavese nel "Mestiere di vivere" afferma a tale riguardo che "L'unica gioia al mondo è cominciare. È bello vivere perché vivere è cominciare, sempre, a ogni istante. Quando manca questo senso, prigione, malattia,

abitudine, stupidità, si vorrebbe morire." Gioia, dunque, ma anche fatica. Questo dover **ricominciare ci impedisce di perderci nell'abitudine**, ma d'altronde ci obbliga a un **movimento che porta con sé fatica**. Di fronte a questo movimento, l'importanza dell'impatto riemerge: la realtà impatta su di noi e noi impattiamo sulla **realtà, cambiandoci e cambiandola**.

La questione, dunque, è se e quanto ne valga la pena. Quanto è **ragionevole agire per promuovere cambiamento**, per portare un impatto positivo? Non è più realistico attendere immobili gli sviluppi che, a prescindere da noi, avverranno nel contesto?

Ci sono alcuni fattori psicologici che influenzano l'una o l'altra posizione. Molti animali sono capaci di simulare in modo estremamente convincente la propria morte quando sentono di non avere vie di fuga dall'attacco di un predatore e anche noi lo facciamo: di fronte all'impotenza, alla convinzione dell'impossibilità di produrre un cambiamento positivo, **molte volte la risposta è non fare nulla**.

Ma se decidiamo di non arrenderci al sentimento d'impotenza, se desideriamo **ingaggiarci con la realtà** per tentare di fare una qualche differenza, se abbiamo un'idea del **compito** e della **responsabilità che ci è affidata** nel **custodire attivamente il creato** e nel **promuovere una vita buona per tutti**, allora dobbiamo riconoscere che quella di non fare nulla è una tentazione a cui opporsi.

Certamente, poi, c'è anche il rischio opposto: pensare che il **cambiamento sia frutto esclusivo del nostro agire**. Peraltro, spesso queste due posizioni: "sono io a determinare il cambiamento" e "tanto non cambia nulla", sono legate in un circolo vizioso, alimentandosi reciprocamente a seconda degli esiti della nostra azione.

Cosa può dunque essere proposto con realismo? Di **riconoscere il contributo che il nostro agire porta al cambiamento atteso**, innanzitutto consapevoli che si tratta di un contributo utile, forse necessario, certamente non

sufficiente. Questo ci aiuterà in due direzioni. Da un lato, a creare un **circolo virtuoso tra desiderio e azione**, sostenuto dal riconoscimento dell'efficacia. Dall'altro a **correggere quanto non efficace**, evitando di disperdere risorse ed energie e riducendo il rischio di burnout degli operatori coinvolti.

Dicevo in apertura che questo mio intervento voleva avere un taglio "politico", in che senso? Aristotele sosteneva che fosse **caratteristica innata dell'uomo lo stabilire relazioni** con gli altri uomini, generative della comunità, della polis o, più avanti, della *res publica*. Innata non significa, però, senza fatica, questa caratteristica strutturale va alimentata e mantenuta.

Sono convinto che prendere coscienza dell'impatto che la nostra azione, individuale e collettiva, produce sia utile ad alimentare questo essere "animale" politico e sociale, sempre che questa consapevolezza si basi su elementi veri e non sia soltanto una proiezione del nostro desiderio, altrimenti non si tratterebbe di consapevolezza, di presa di coscienza, ma piuttosto di autoreferenzialità pratica.

Questo ci porta a un'ultima considerazione. **Tutto, in qualche modo, produce impatto**, anche se non tutto ciò che provoca impatto è deciso o voluto. L'importanza dell'impatto prodotto da azioni pensate, progettate, realizzate e valutate è data soprattutto dal **nesso**, verificabile, tra la **teoria del cambiamento e il cambiamento effettivamente avvenuto**.

Al decisore politico è solitamente chiesto di esplicitare la propria teoria del cambiamento, meno frequente è la richiesta di paragonarla con l'esito della sua applicazione. Ma senza quest'ultimo passaggio le politiche risultano fondate sul "dovrebbe essere così" oppure sul "io la penso così". Le opinioni sono, evidentemente, (quasi) tutte degne di rispetto, ma andrebbero verificate nei loro sviluppi concreti in modo da poterne discutere a ragion veduta.

In questa prospettiva utilizzare l'esperienza di chi opera nella risposta ai bisogni è fondamentale per chi ha responsabilità di *policy-making* e questo è possibile solo a partire da una necessaria **stima verso chi si impatta quotidianamente con la realtà** più faticosa.

Attenzione, però, che non sia una stima acritica, tutti infatti subiamo la tentazione dell'autoreferenzialità e dell'ideologia, ma ragionevole in quanto basata su una evidenza misurata e narrata. È in fondo questo lo **scopo dei diversi dispositivi valutativi** con cui mettiamo alla prova la nostra capacità di portare un impatto sociale positivo.

“

Ci interessa capire se il nostro grande impegno produce valore, se le nostre energie producono cambiamento, se migliorano o peggiorano le vite delle persone, se rispondono ai valori di mission che ci chiedono di diventare persone migliori.

”

1. IL VALORE, IL PERCORSO E L'INNOVAZIONE

1.1 IL VALORE DELLA VALUTAZIONE

Perché un ente no profit dovrebbe dedicare tempo e risorse per occuparsi di valutazione? Certamente ogni azione di un ente no profit è generata da buone intenzioni, professionalità e dedizione alla mission, quindi, non sono l'inadempienza e la disonestà i fattori da mettere in discussione. È anche vero che i processi di valutazione richiedono energie, investimenti e tempo. Si rileva, inoltre, la necessità di superare, non sempre agevolmente, quella naturale resistenza a impiegare ore sui dati anziché guardare negli occhi i destinatari degli interventi di aiuto.

Eppure, comprendendo tutto ciò, Progetto Arca crede che qualsiasi **esperienza** non possa definirsi tale se non viene giudicata da un processo valutativo che sospinge 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 che gioca la nostra **responsabilità**, cioè la nostra capacità di rispondere alla realtà che ci chiama a una 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 **creocere 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 Progetto Arca vuole 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 raggiungerla.

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 **innescano cambiamento**, se migliorano o peggiorano 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 VISION, MISSION E OBIETTIVI STRATEGICI

Cosa muove l'opera di Progetto Arca e quali sono le aspirazioni alla base del suo impegno nel sociale, del suo fare quotidiano, quindi, degli obiettivi strategici e del sistema di valutazione?

*Ogni persona
ha un valore irriducibile
a qualsiasi schema*

È, per la maggior parte di noi, scontato dirci che lavoriamo con e per la persona, per migliorarne la condizione di difficoltà e per facilitarne il rientro, a pieno titolo, nella società che l'ha esclusa a causa dei suoi comportamenti e del suo stile di vita. **Mettere al centro** del nostro impegno la **persona**, però, non significa muovere azioni di forzato cambiamento, che si snodano a partire da un progetto prefigurato nel quale i vari passi del percorso vengono compiuti in tempi programmabili.

Avere sempre presente che **la persona ha un valore di per sé** e non per lo schema nel quale vogliamo infilarla, 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.

Ecco il **valore irriducibile dell'essere umano**, ecco ciò che muove Progetto Arca e che, a cascata, genera la vision, la mission e gli obiettivi strategici che orientano il 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 TRIENNALI

I seguenti obiettivi strategici, emanati dal CdA di Progetto Arca per il triennio 2021-24, orientano i percorsi di sviluppo degli interventi e i processi di progettazione della triennalità. 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 LA PRIMA SCINTILLA E L'INIZIO DEL CAMMINO

Progetto Arca nacque nel marzo 1994 e nel novembre dello stesso anno aprì 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.

È nata così, dalla gratitudine per la convivenza con anime belle, la primissima analisi di **follow up a sei mesi dalla dimissione**. Abbiamo così 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'attenzione per l'effetto della nostra opera**.

È sbocciato così l'**interesse per la valutazione** che portò Progetto Arca, fin dal primo anno di attività, con un solo servizio all'attivo, a raccogliere dati sui risultati dei suoi interventi, 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 ha trovato 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, l'impatto, le competenze e la qualità delle relazioni e delle interconnessioni, fin dai suoi primi anni di attività Progetto Arca ha attivato una procedura di **Customer Satisfaction** in grado di rilevare il grado di soddisfazione degli ospiti oltre che del personale e dei volontari impiegati, dalla quale continua a trarre interessanti spunti di lavoro.

Dal 2012, Progetto Arca ha iniziato una progressiva trasformazione delle storiche relazioni annuali, finalizzata alla pubblicazione del **Bilancio Sociale** che, fin da subito, ha assunto un ruolo centrale nell'attività di comunicazione e di rendicontazione delle azioni svolte, come vedremo più avanti.

Questo processo di affinamento delle risorse, dei metodi e degli strumenti di raccolta ed elaborazione dati ha avuto una svolta decisiva quando, nel 2015 Progetto Arca ha slegato 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, dati 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, la Fondazione è passata **dalla complessa parata di colorati fogli in Excel**, atti a raccogliere i dati relativi all'attività istituzionale, **a un cruscotto con informazioni strategiche** e, successivamente, a una **piattaforma connessa a tutte le unità di offerta della Fondazione**, dedicata alla gestione delle cartelle PAI e PEI dell'ospite e a tutte le altre informazioni necessarie, che ha permesso la digitalizzazione dei fascicoli dei beneficiari e l'immediata disponibilità a tutte le figure coinvolte nella presa in carico dell'ospite.

Il sistema informativo, anche oggi, continua a modificarsi e svilupparsi per essere il più adeguato possibile e al servizio di tutte le direzioni della Fondazione, permettendo la **fruttuosa integrazione delle informazioni** e consegnando una visione completa dell'intervento sociale.

Il sistema informativo integrato ha risposto all'incalzante esigenza di **trasformare la quantità, anche considerevole, di dati** a disposizione in un **sistema di informazioni vive** e selezionate in base alla rilevanza necessaria per sostenere processi decisionali, anche strategici.

L'implementazione del sistema ha coinvolto tutte le funzioni della Fondazione in un **processo di progettazione partecipata**. Gli staff delle unità di offerta sono stati i protagonisti principali dell'operazione, sia per fornire le necessarie informazioni operative sia per innescare un indispensabile processo di **cambiamento culturale**. Questo ha permesso 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 la Fondazione ha integrato 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. Grazie a questo percorso, il rinnovato **Comitato Scientifico** ha progressivamente validato la metodologia di raccolta dati sviluppandone le potenzialità con l'obiettivo di un accompagnamento metodologico sulla valutazione degli standard di servizio e sull'analisi di impatto sociale.

1.4 IL COMITATO SCIENTIFICO

Il Comitato Scientifico, rinnovato nel 2020 con nuovi membri, è stato concepito proprio per sostenere l'attività valutativa in sviluppo, sia sugli aspetti di indagine degli standard di servizio, sia sull'analisi di impatto sociale. Gli esperti che sono stati invitati a partecipare posseggono grande esperienza e professionalità. Nel 2022 hanno orientato gruppi di lavoro sugli indicatori di qualità, hanno sostenuto la ricerca valutativa sull'impatto generato dalla presenza di centri di accoglienza di Progetto Arca in alcuni quartieri milanesi e hanno contribuito alla redazione del 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 dalla FrancoAngeli.

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 partecipano, inoltre, **Massimo Salvatore**, responsabile dell'area controllo di gestione e valutazione e **Daniela Taneggi**, responsabile dell'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**.

Si sono potuti, 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 BUSINESS INTELLIGENCE E PROGETTO ARCA

Di Massimo Salvatore

1.6.1 Cos'è la Business Intelligence

La Business Intelligence rappresenta quel processo di raccolta, pulizia e trasformazione dei dati, provenienti anche da più fonti, per trasformarli in dati strutturati al servizio dei decision maker. L'insieme dei dati di cui un'organizzazione dispone è sempre più ampio e diversificato ed è alto il rischio di non riuscire a utilizzarlo 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 efficace e tempestiva**.

Va sottolineato che, quando si parla dei soggetti deputati a prendere decisioni, non bisogna necessariamente pensare ai vertici dell'ente. Certamente i soggetti apicali sono i primi e più importanti attori nel processo decisionale ma **chiunque svolga un'attività opera costantemente scelte** che possono avere un impatto sull'intero processo. Gli strumenti di Business Intelligence possono fornire, attraverso la condivisione delle informazioni opportunamente profilate, un **aiuto concreto per assumere le migliori decisioni possibili**.

Gli attuali strumenti di Business Intelligence hanno permesso la **semplificazione** di una serie di attività che oggi sono possibili anche senza particolari conoscenze di programmazione informatica, e senza essere esperti di database. Questo aspetto, però, non va sottovalutato perché è anche concreto il pericolo di commettere errori.

Per avvicinarsi al mondo della Business Intelligence, è stato opportuno, quindi, per Progetto Arca, **avvalersi di risorse in possesso di una conoscenza** di alcuni concetti fondamentali, quali, senza entrare in dettagli:

modelli entità-relazioni, attributi, occorrenze, chiavi primarie, chiavi esterne, processi e varie forme di normalizzazione dei dati oltre che loro integrità e accessibilità. Questo è servito per poter specificare i dati da rappresentare e le relazioni tra questi. Tali competenze hanno permesso alla Fondazione il passaggio fondamentale nella costruzione del modello dati desiderato, che rappresenta la base di successive elaborazioni e rappresentazioni.

Si riporta di seguito un esempio di relazioni tra tabelle in un modello dati utilizzato per la costruzione di un report di Progetto Arca. 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, possibile solo grazie a uno strumento di Business Intelligence.



1.6.2 Come Progetto Arca sta utilizzando la Business Intelligence

Coniugare Business Intelligence e Terzo settore potrebbe apparire, a una veloce e superficiale analisi, di scarsa utilità.

In realtà, gli enti no profit, anche quelli di piccole dimensioni, hanno sempre più a che fare con moltissimi dati.

Anche le organizzazioni impegnate nel sociale, quindi, dovrebbero dedicare delle risorse per lavorare i dati, al fine di trasformarli in informazioni utili. Combinare dati provenienti da fonti interne con quelli rilevati da fonti esterne, può portare a una **maggiore efficacia nell'offerta dei servizi**, andando a migliorare il raggiungimento degli obiettivi che discendono dalla mission, il loro monitoraggio, la programmazione e la strategia.

Progetto Arca, grazie all'area Controllo di gestione e valutazione, sta sviluppando su più fronti 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**.

Questo si esplica attraverso diverse modalità e strumenti, tra cui l'introduzione di un **software di Business Intelligence**, nello specifico di Power BI.

L'uso di questo strumento ha due scopi.

Da un lato, rende condivisibile una serie di informazioni, tramite portali raggiungibili da tutti i dirigenti e coordinatori in autonomia.

Dall'altro permette di offrire una più immediata e **interattiva possibilità di interrogare le informazioni**, svolgendo confronti temporali e procedendo a veloci analisi attraverso l'utilizzo di KPIs e metriche di riferimento.

Il software di Business Intelligence viene attualmente utilizzato, in Progetto Arca, 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, per alcuni report di **monitoraggio costi**, con i dettagli chiesti dalla direzione.

Per poter giungere a questo risultato, si è proceduto a una ridefinizione dei file di partenza attraverso una **mappatura delle informazioni** in essi contenuti e alla costruzione di varie tabelle individuando le chiavi primarie per ciascuna di esse. Si sono strutturate, quindi, nuove tabelle interconnesse fra loro, a partire da un **disegno progettuale** in grado di integrarsi al modello esistente (vedi figura precedente).

Il sistema informativo, che è stato 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, stanno, progressivamente, facendo approdare la Fondazione a un sistema di raccolta, trattamento e restituzione dati sempre più **aderente alle esigenze delle diverse funzioni aziendali**, dalla direzione, al coordinamento, agli operatori in campo.

Le **fonti informative** sono chiaramente diverse, a partire dal gestionale di contabilità al quale si affiancano dati provenienti da altri software in uso alla Fondazione, così come da file extracontabili che vanno a integrare le informazioni già acquisite soprattutto in termini di proiezioni future.

Uno dei principali sviluppi del sistema, nel 2022 e 2023, è consistito nell'elaborazione del **budget annuale** con le voci di proventi e oneri **mensilizzate**. Questo sta permettendo, 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**.

Si è proceduto anche a sviluppare un monitoraggio specifico e di **dettaglio su alcune voci di costo** di particolare interesse nel dato momento storico quali, a 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.

Uno degli aspetti più importanti e apprezzati da Progetto Arca nell'utilizzo del software di Business Intelligence è la possibilità di **mettere in condivisione i vari report**, attraverso il **servizio online**.

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 **accedere direttamente alle informazioni** scegliendo quelle che, nel dato momento, sono per loro di maggiore utilità.

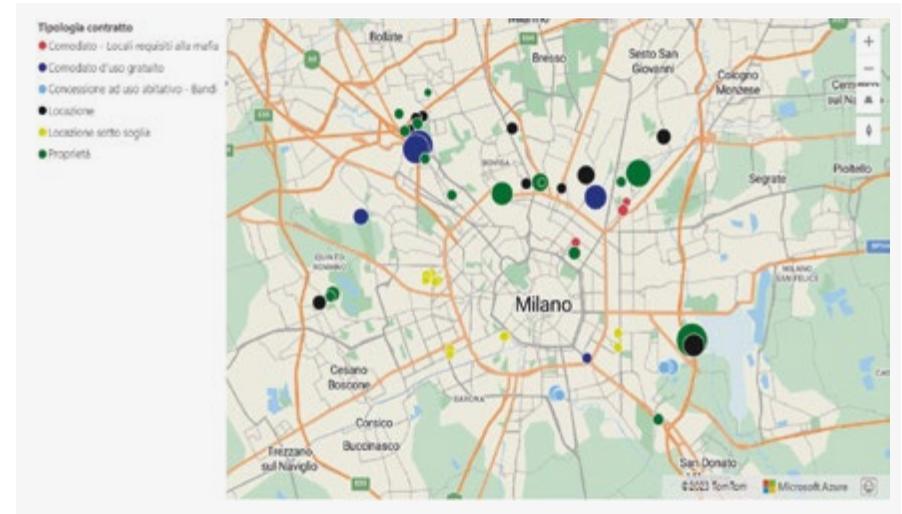
La rappresentazione permessa dal sistema, infatti, propone una **visione in contenitori di dati diversificati**, uno contenuto nell'altro, dal macro al micro. È possibile, così, raffigurare i dati economici accorrandoli in una vista complessiva dell'attività della Fondazione, oppure smembrandoli nelle 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** permette a Progetto Arca e, in particolare, a chi prende decisioni, di poterlo fare in maniera quanto più oggettiva possibile, evitando di affidarsi a sensazioni o a informazioni parziali.

Progetto Arca utilizza il sistema di dati così costruito come **ottimo ausilio anche durante le riunioni** in quanto sostituisce il dato statico riportato in un file o in 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 in prima linea, la **dignità di collaborare al processo decisionale**.

L'approccio di Progetto Arca, sul tema del sistema informativo, è stato e sarà sempre **innovativo**, nel tentativo di superare le **resistenze all'introduzione di strumenti nuovi**, dei quali, spesso, si rilevano 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 Progetto Arca vuole 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 a Milano.



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

“

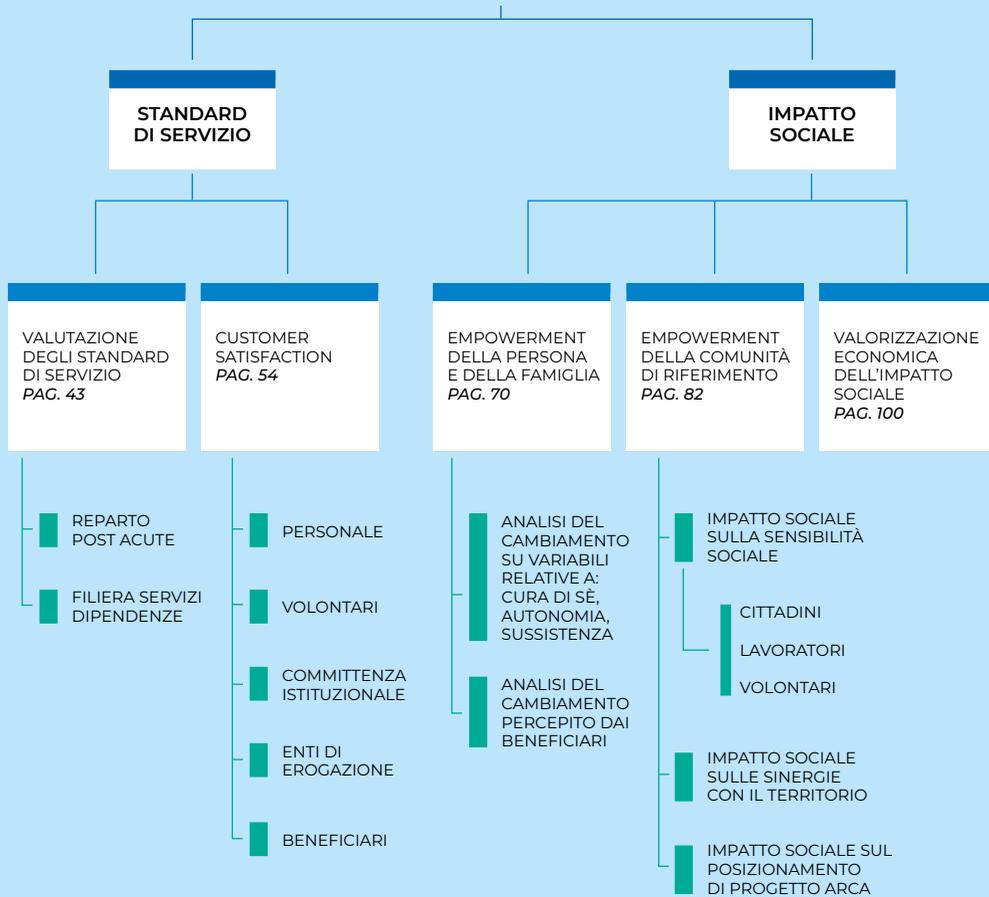
La nostra attività di valutazione è un processo in continuo movimento che si alimenta dei risultati raggiunti per rilanciare sugli obiettivi di miglioramento.

”

2. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Fondazione 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, compara i risultati attesi con i dati a consuntivo. 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 da Progetto Arca 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

2.1.1 Il metodo di valutazione dello standard di servizio

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 di questo sistema 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 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 anche interno, 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, come nella figura seguente.



AREA DI INTERVENTO	FATTORE DI INDAGINE	INDICATORE	OBBIETTIVO	STANDARD DI MISURAZIONE	RISULTATO	RAGGIUNGIM. OBIETTIVO
ACCOGLIENZA	↑	↑	↑	↑	↑	↑
PRESA IN CARICO						
ALBERGHIERO						
SANITARIA						
DIMISSIONE						
GESTIONE STAFF						
CUSTOMER						

Ripercorrendo il **metodo**, a partire dagli **obiettivi** condivisi nel gruppo di lavoro, vediamo che:

- ordina gli obiettivi in **aree di intervento** (accoglienza, presa in carico, ecc.);
- identifica più **fattori di indagine** per ogni area (esempio sull'area accoglienza: tempi tra segnalazione e ammissione, aderenza del profilo dell'ospite con i criteri di ammissibilità, saturazione posti, ecc.);
- individua indicatori misurabili e **standard di misurazione**, 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);
- compara il **risultato** con gli standard di misurazione classificando il **raggiungimento dell'obiettivo**;
- riporta i dati in un **grafico a bersaglio** posizionando il risultato in una delle tre fasce corrispondenti a “buono” (al centro), “accettabile” (anello intermedio) e “insufficiente” (anello esterno) dando così evidenza, anche visiva, della distanza dei vari esiti rispetto al risultato atteso.

Riportiamo, solo come esempio, la prima voce del sistema di valutazione relativo al servizio sociosanitario Post Acute e la sua esemplificativa rappresentazione mediante il grafico a bersaglio.



Il sistema di obiettivi e gli indicatori atti a misurarli sono poi inseriti nel **sistema informativo** che viene giornalmente alimentato dagli staff operativi. L'area controllo di gestione e valutazione estrapola, periodicamente, i dati e li presenta agli staff in una riunione atta a riesaminare gli obiettivi ed, eventualmente, ad aggiornarli in base alle variabili del fabbisogno sociale e delle particolarità dell'utenza in continuo mutamento. Questa analisi, quindi, è 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.

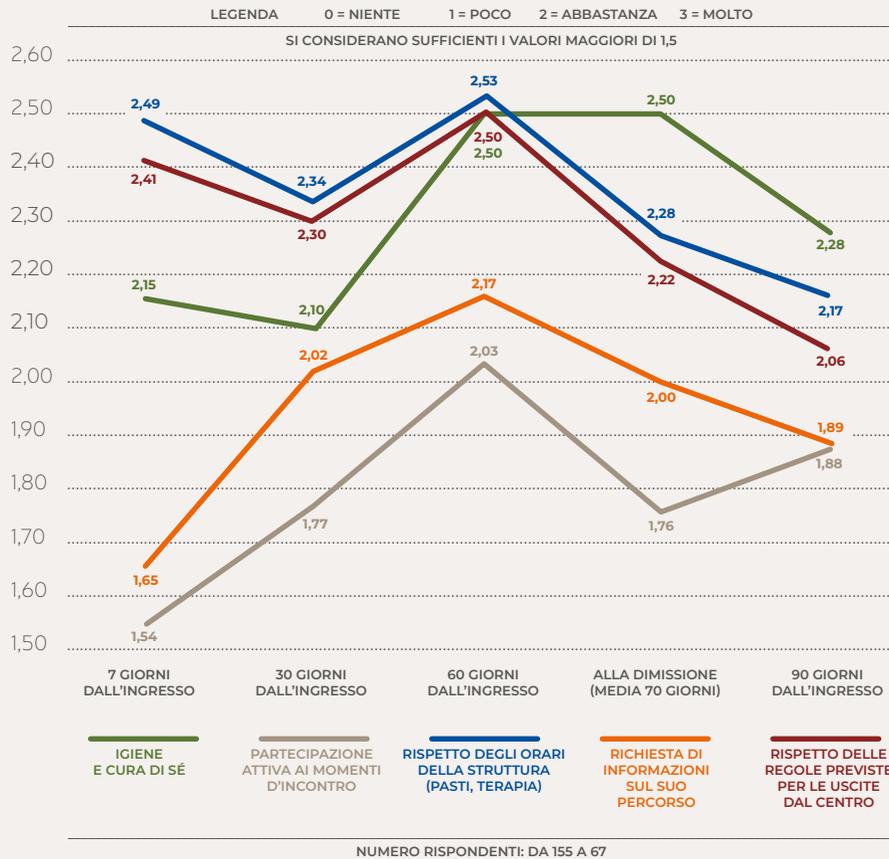
Una particolare nota è da attribuire all'**obiettivo definito “proattività”** in quanto mira a misurare come la **propensione a essere protagonista del proprio percorso di cura** muta allo scorrere dei giorni di permanenza. Gli avanzamenti rispetto a questo fattore sono registrati dagli operatori a diversi stadi del percorso. Si assume l'obiettivo generale (riportato nel bersaglio) determinando la media desiderata, sulle risposte complessive, tra 0 = niente e 3 = molto. Si rilevano, inoltre, i **movimenti del dato**, tramite grafici che comparano il risultato nei tempi di registrazione. I risultati sono molto interessanti in quanto, si rileva, che la motivazione dell'ospite non aumenta proporzionalmente alla durata della permanenza nei centri di accoglienza. In alcuni casi, vista la temporaneità dei progetti di accoglienza, il risultato va nella direzione sperata, in altri è stimolo per riflessioni sull'efficacia dei piani educativi.

La valutazione di standard di servizio è stata applicata, nel 2021 e 2022, all'**area sociosanitaria**: reparto post acute (periodo 01 luglio 2021 - 30 giugno 2023) e filiera dei servizi dell'area dipendenze (periodo 01 gennaio - 30 settembre 2023).

Nel 2023 si è attivato il gruppo di lavoro sull'**area Housing**.

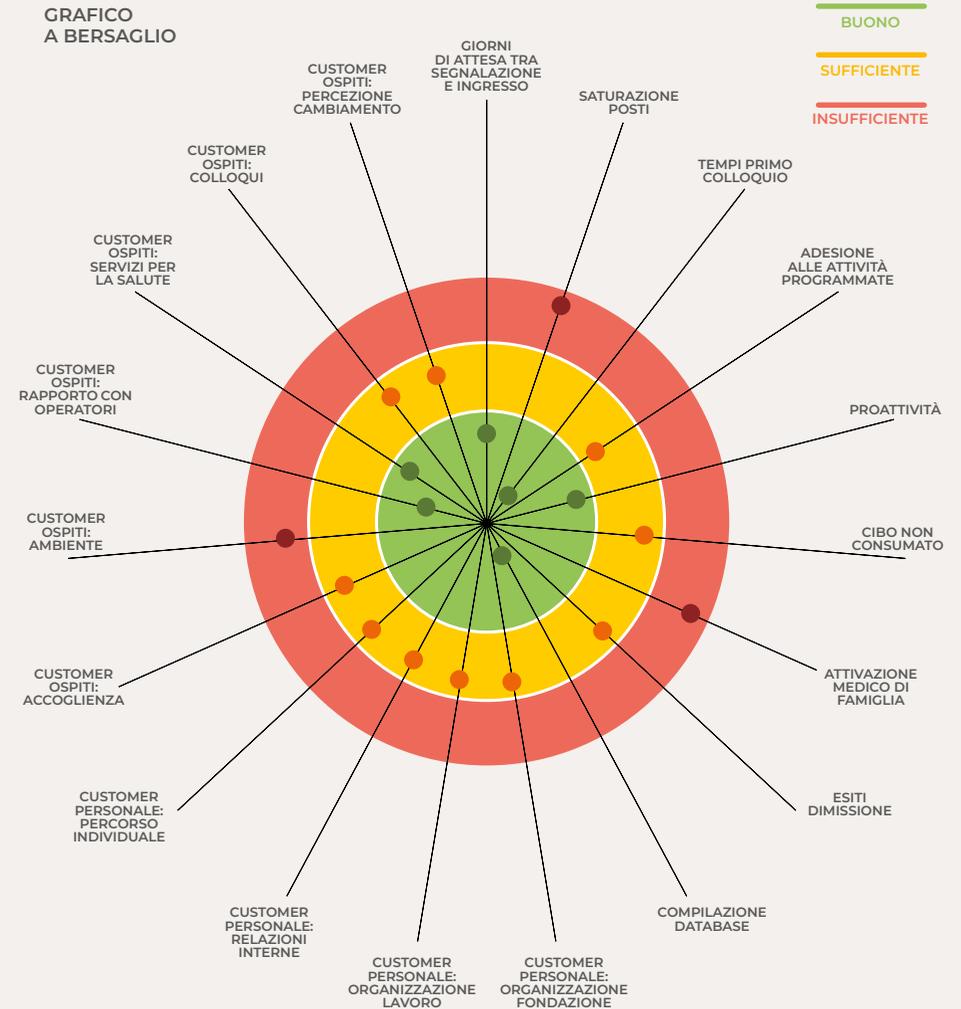
Nelle pagine successive proponiamo i grafici del **fattore proattività** e i **bersagli** per i servizi oggetto della ricerca.

VALUTAZIONE STANDARD DI SERVIZIO
REPARTO POST ACUTE
 01 LUGLIO 2021 - 30 GIUGNO 2023
 FATTORE PROATTIVITÀ



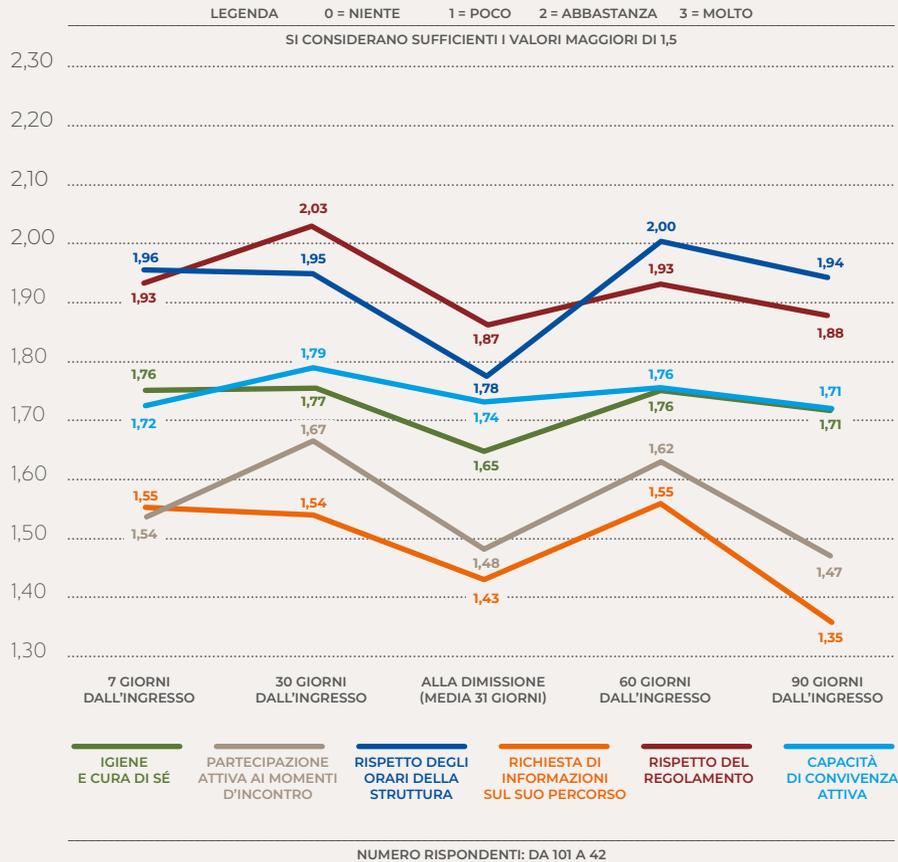
Questo grafico registra come le competenze rispetto ad alcuni fattori, che rappresentano gli obiettivi di proattività dell'ospite (la cura di sé, la partecipazione attiva ai momenti di incontro, il rispetto degli orari e delle regole e l'interesse al proprio percorso di cura), cambiano al variare dei giorni di permanenza. Si evidenzia che la motivazione su tutti i campi di indagine è in ascesa fino a circa il 60esimo giorno di permanenza per poi progressivamente perdere potenza e regredire. Essendo l'analisi svolta su due anni e presentando un andamento simile su tutte le voci indagate possiamo considerare queste informazioni affidabili e degne di essere prese in considerazione al fine di conoscere le potenzialità del servizio e verificarne l'efficacia rispetto agli obiettivi condivisi internamente e con la committenza.

GRAFICO A BERSAGLIO



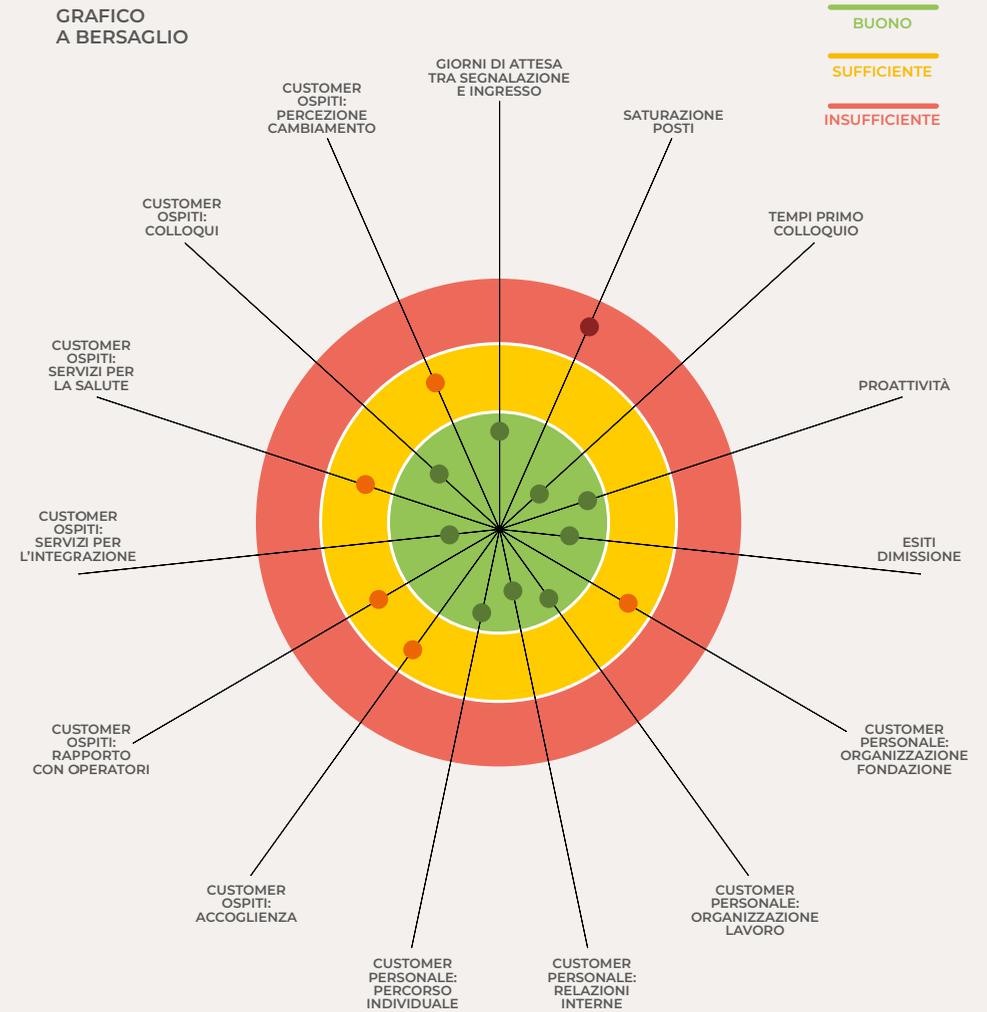
Nel grafico a bersaglio relativo all'analisi sul reparto Post Acute vediamo una buona quantità di obiettivi centrati nel cerchio verde e altrettanti nella fascia gialla dei risultati con esito sufficiente, quindi passibili di miglioramento. Rileviamo come insufficienti i risultati relativi all'ottenimento del medico di famiglia (in quanto molto spesso le condizioni documentali di partenza non consentono il possesso dei requisiti necessari), quello del turn-over (in quanto dal periodo Covid in avanti le condizioni cliniche dei pazienti non consentono una facile dimissione) e quello dell'ambiente (in quanto il progetto in forma sperimentale si sta svolgendo in una struttura composta da camere da otto posti letto, quindi non paragonabile agli standard ospedalieri).

VALUTAZIONE STANDARD DI SERVIZIO
ACCOGLIENZA NOTTURNA PER PERSONE DIPENDENTI
 01 GENNAIO - 30 SETTEMBRE 2023
 FATTORE PROATTIVITÀ



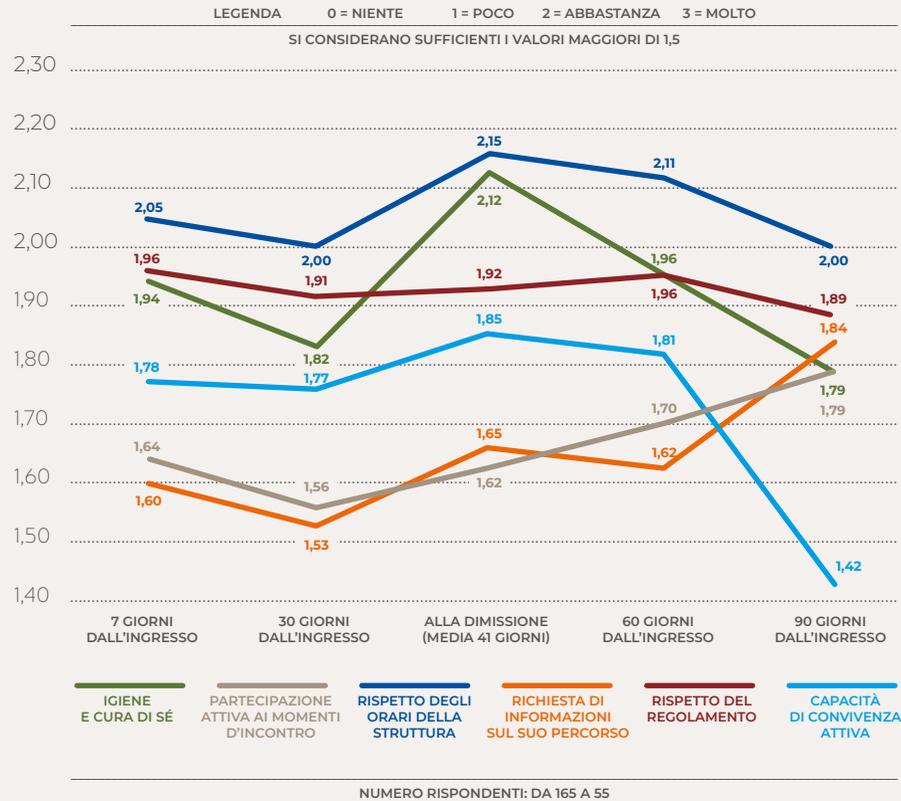
Il grafico evidenzia come nell'ambito dell'accoglienza solo notturna di soggetti tossicodipendenti attivi, su quasi tutti i fattori indagati, la motivazione dell'ospite abbia una prima impennata dopo 30 giorni di permanenza, tempo necessario per ambientarsi e riprendere consapevolezza. Le caratteristiche di temporaneità del servizio e la mancanza di continuità della presa in carico diurna, non consentono all'ospite di mantenere in crescendo l'attitudine proattiva rispetto al percorso, del quale si registra un valore in oscillazione.

GRAFICO A BERSAGLIO



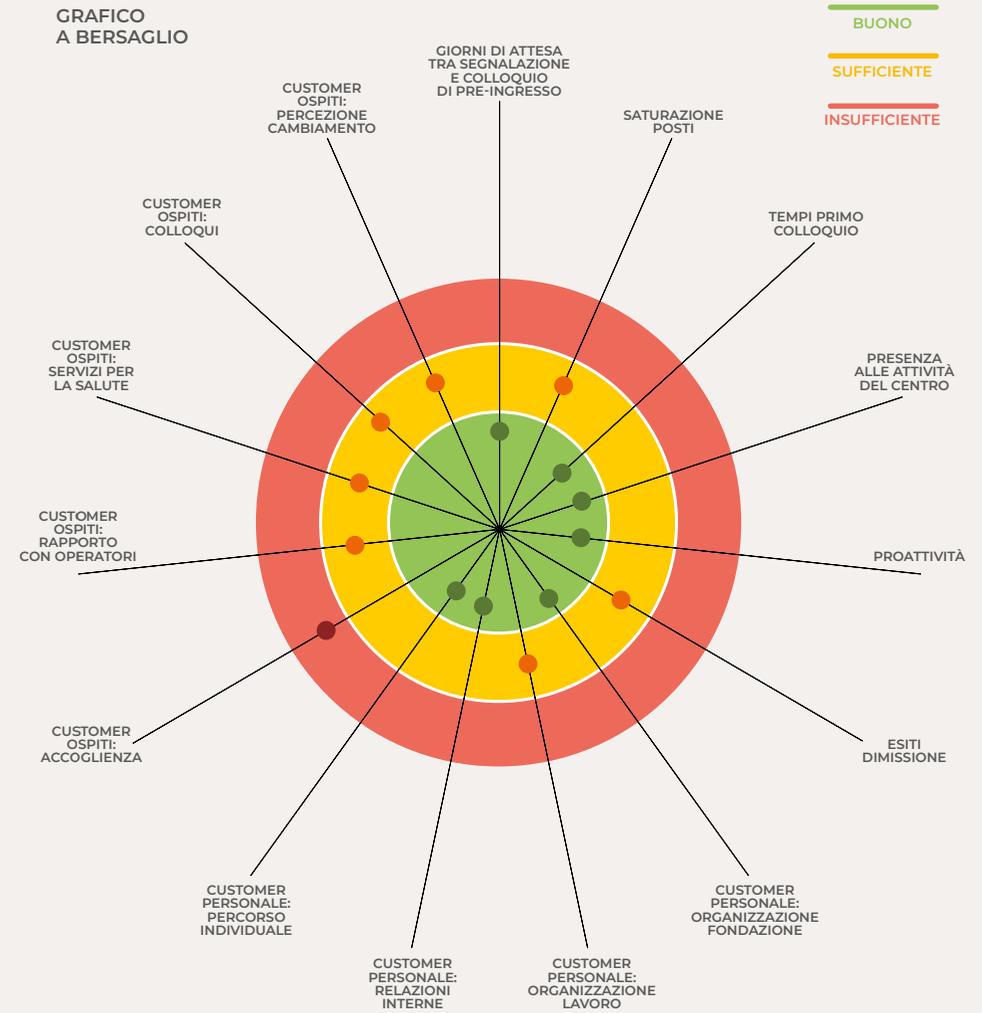
Il bersaglio evidenzia una difficoltà relativa alla saturazione dei posti in quanto, nell'anno oggetto della ricerca, la struttura è stata oggetto di lavori interni che hanno causato una diminuzione della potenzialità recettiva. I risultati della customer degli ospiti, inoltre, registrano un'opportunità di miglioramento nella relazione tra ospite e operatore. La maggior parte dei fattori indagati risulta però centrata, primo fra tutti quello relativo agli esiti delle dimissioni che per il 56% dei casi, registra il proseguimento del programma riabilitativo o la proroga del periodo di accoglienza.

VALUTAZIONE STANDARD DI SERVIZIO
ACCOGLIENZA RESIDENZIALE PER PERSONE DIPENDENTI
 01 GENNAIO - 30 SETTEMBRE 2023
 FATTORE PROATTIVITÀ



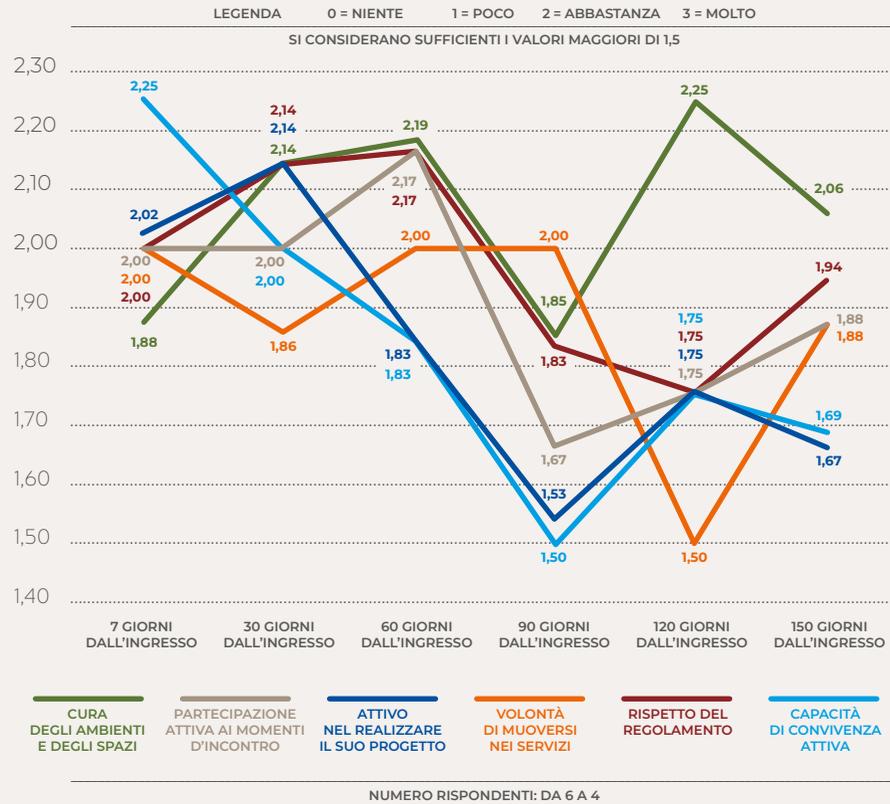
Il grafico ci dice che all'interno del servizio di accoglienza residenziale per persone dipendenti, che permangono nella struttura 24 ore su 24, il periodo di adattamento iniziale è critico e vede addirittura diminuire la motivazione iniziale. Questa però si alimenta dal trentesimo giorno in avanti, periodo in cui, effettivamente, vengono avviati i progetti di riabilitazione in accordo con i servizi invianti. La proattività rispetto al proprio percorso resta nella maggior parte dei fattori stabile fino al novantesimo giorno, a eccezione della capacità di convivenza attiva, che presenta un drastico calo dal sessantesimo giorno. Possiamo interpretare questo dato giustificando la stanchezza di coloro che sono stati accolti da più di due mesi, per la giornaliera accoglienza di nuove persone all'inizio del percorso e della disintossicazione. In questa unità di offerta, infatti, il gruppo di ospiti non è mai stabile in quanto il turn-over è molto rapido.

GRAFICO A BERSAGLIO A BERSAGLIO



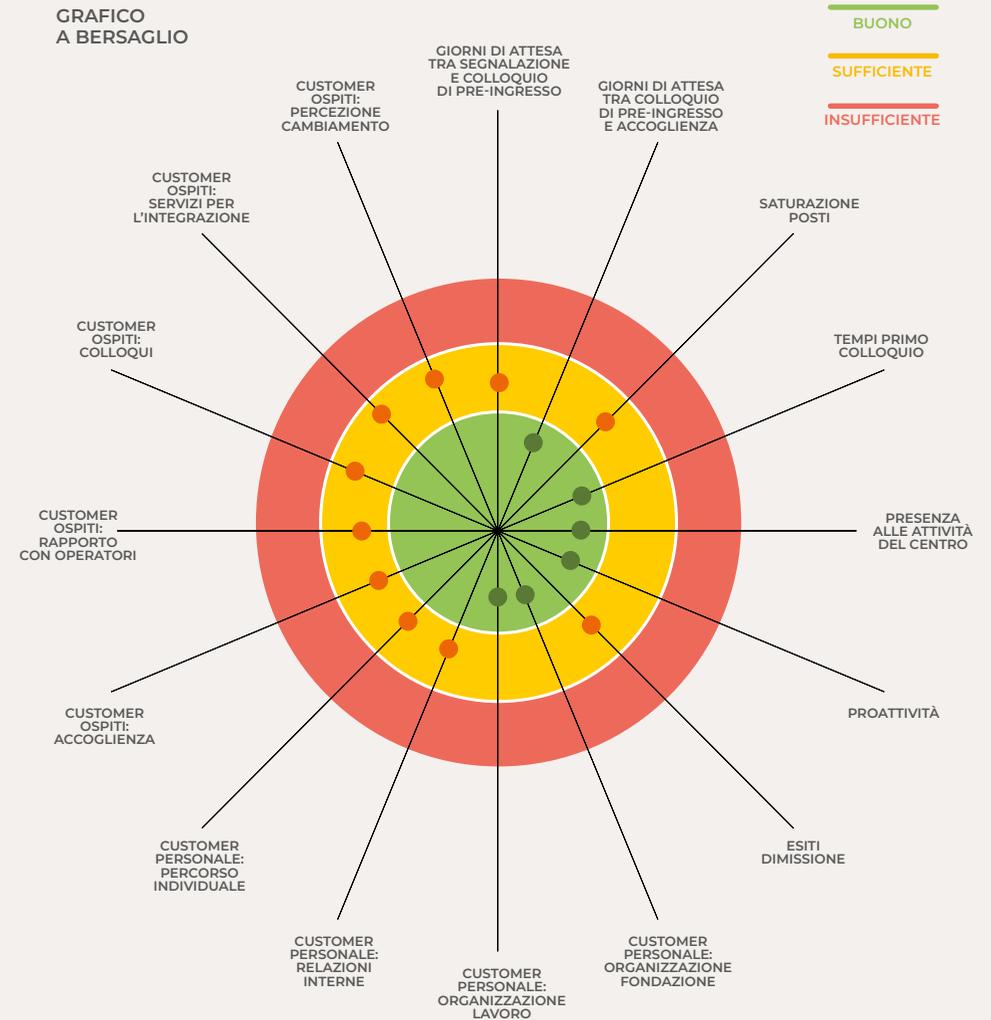
Il grafico a bersaglio manifesta una criticità forte nell'ambito della soddisfazione dell'utenza rispetto al momento dell'accoglienza, che sicuramente è un ambito di miglioramento importante, pur tenendo conto di quanto il momento dell'ingresso in un centro, che chiede astinenza e permanenza obbligatoria, sia difficile per una persona che vive in strada usando sostanze. Risultati sufficienti si evincono sulle altre customer degli ospiti. Tutti i fattori, invece, di gestione del servizio, tempistiche, proattività e presenza degli ospiti presentano un valore centrato.

VALUTAZIONE STANDARD DI SERVIZIO
**ACCOGLIENZA A BASSA INTENSITÀ ASSISTENZIALE
 PER PERSONE DIPENDENTI**
 01 GENNAIO - 30 SETTEMBRE 2023
 FATTORE PROATTIVITÀ



Il servizio analizzato propone l'accoglienza in appartamento a persone con una lunga storia tossicologica alle spalle, alla ricerca di un equilibrio tra il loro passato e l'autonomia, che viene ottenuta anche dopo 12-24-36 mesi di permanenza. La prima osservazione è stata, infatti, che gli intervalli di tempo presi in esame non sono idonei alla tipologia di servizio a lunga degenza. Il numero di rispondenti, inoltre, da 6 a 4, non corrisponde a un campione effettivamente attendibile. Dal grafico appare un andamento inusuale della proattività dell'ospite rispetto al suo percorso iniziale. I risultati, pur con le opportune diverse calibrature dei tempi di rilevazione e campione di rispondenti, saranno oggetto di confronto internamente allo staff.

GRAFICO A BERSAGLIO



Per un servizio che si rivolge a persone vicine all'autonomia, si sono definiti obiettivi più alti rispetto a quanto svolto per gli altri servizi della filiera delle dipendenze. Il grafico rileva una situazione generalmente positiva nella quale i fattori di gestione del servizio sono tendenzialmente tutti centrati mentre le risposte della customer ospiti sono sufficienti. Rileviamo, inoltre, che l'esiguità del numero di persone, dimesse nei primi nove mesi dell'anno, non rende il dato sulle dimissioni segno di una reale tendenza.

2.1.2 Il metodo di valutazione della Customer satisfaction

Fondazione Progetto Arca è stata sempre consapevole che la **qualità dei servizi erogati si possa misurare solo a partire dalla capacità di rispondenza ai bisogni degli stakeholder**, a partire da quelli interni (ospiti, personale impiegato e volontari) ma anche esterni (enti di erogazione e committenza).

A questo fine integra, nel proprio sistema di programmazione e controllo, un **processo di indagine di customer satisfaction** che 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 dalla Fondazione e quella effettivamente percepita dagli stakeholder.

L'implementazione di questo approccio ha consentito alla Fondazione 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 facilitano la Fondazione a:

- valutare la soddisfazione del **personale retribuito** e innescare 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;
- valutare come i fattori che costituiscono la complessità dell'offerta di accoglienza siano percepiti dai **destinatari** 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;
- valutare la soddisfazione dei **volontari** rispetto alla loro offerta di tempo e di risorse e al miglioramento della qualità del loro coinvolgimento;

- valutare come **committenza** ed **enti di erogazione** percepiscano l'operato della Fondazione e, di conseguenza, la fertilità dei contributi economici e programmatici da essi destinati a Progetto Arca.

Il coinvolgimento di **lavoratori, volontari, enti di erogazione e committenza** prevede la somministrazione di un questionario online a fine anno, inviato tramite email. 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 e volontari per facilitare la comprensione e la corretta compilazione del questionario.

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

Gli esiti della customer, nella versione estesa, che riporta le risposte di ogni singola unità di offerta, sono oggetto di attenta riflessione da parte di **gruppi di lavoro** mirati al **miglioramento continuo**.

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 la Fondazione propone risposta.

Customer satisfaction del 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 del percorso 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.

Nel Bilancio Sociale di Fondazione Progetto Arca sono riportate le più significative risposte in forma di testimonianza.

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, con un esploso sulla singola unità di offerta;
- servizi trasversali (magazzini, logistica, cucina, pulizie, lavanderia, guardaroba, manutenzioni).

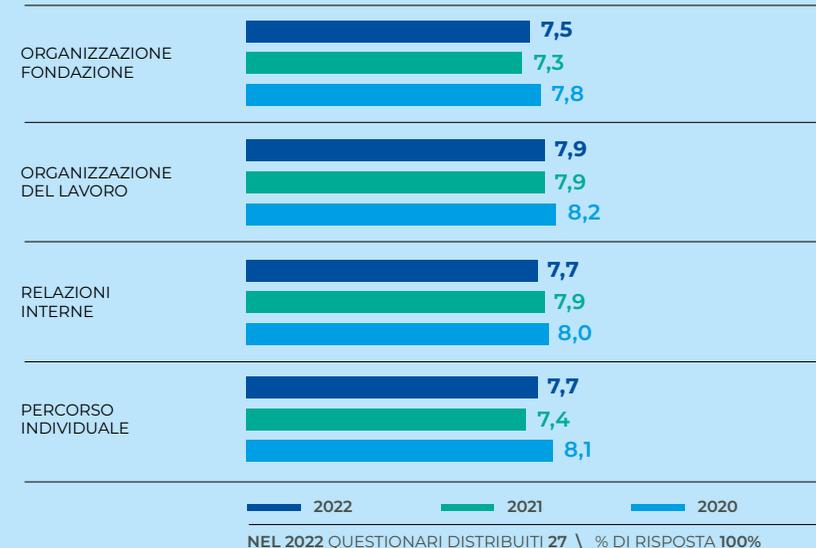
Per facilità di lettura, nella rappresentazione grafica a seguire, abbiamo fuso le aree di cui sopra in quattro macrosettori, quello che raccoglie le risposte della dirigenza e dello staff a essa dedicato, quello del personale

amministrativo, quello relativo alla raccolta fondi e comunicazione e quello che include le risposte del personale impiegato nei servizi e nelle attività trasversali.

L'area Controllo di gestione e valutazione produce un report specifico per ogni settore, che viene consegnato ai dirigenti e ai coordinatori 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.

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

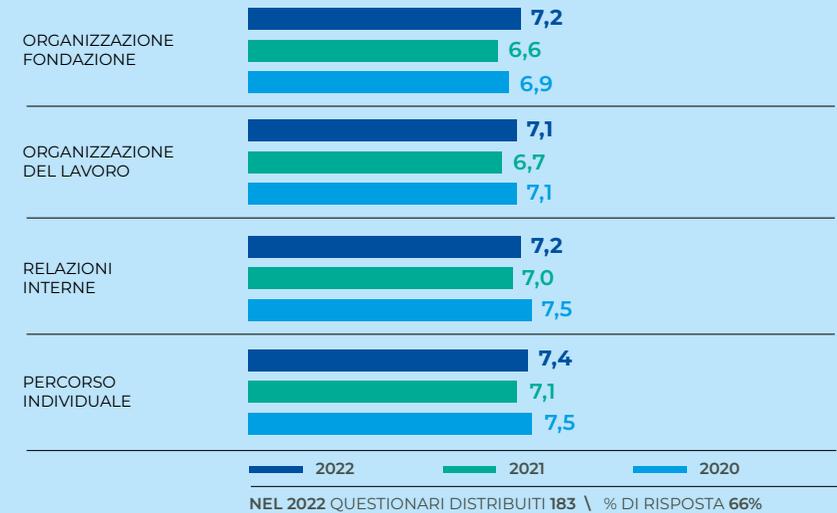
DIRIGENZA E SUO STAFF



PERSONALE AMMINISTRATIVO



PERSONALE SERVIZI E ATTIVITÀ TRASVERSALI



PERSONALE RACCOLTA FONDI E COMUNICAZIONE

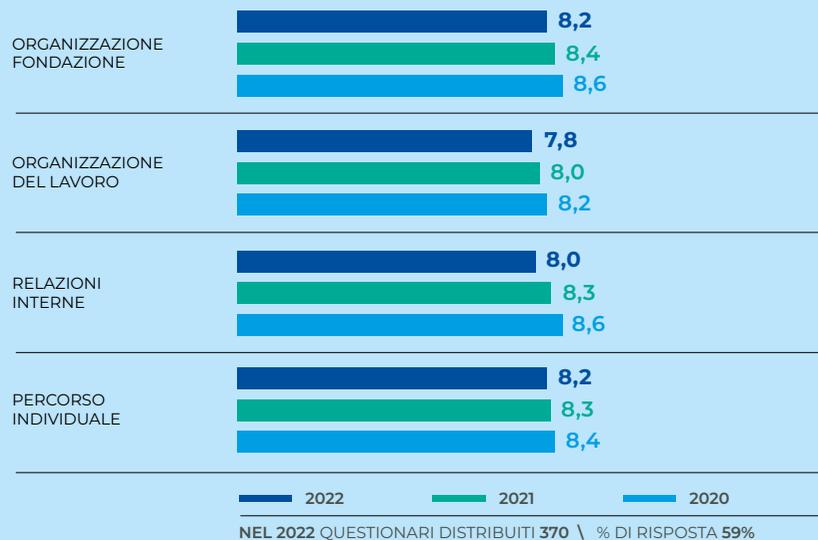


Customer satisfaction dei volontari

Il questionario rivolto ai volontari presenta la medesima struttura di quello rivolto al personale retribuito, descritto nelle pagine precedenti, sia rispetto alle 25 domande su quattro temi di interesse, sia rispetto alle tre domande aperte. Per facilità di lettura, nella rappresentazione grafica a seguire, presentiamo un unico istogramma che riporta, accorpate, le risposte di tutti i volontari, se pur impegnati in settori differenti quali la partecipazione alle Unità di strada, la presenza nelle strutture di accoglienza, la distribuzione di generi alimentari e il supporto di vario tipo 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.

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

VOLONTARI



Customer satisfaction della committenza istituzionale

Nel 2022, per la prima volta, Progetto Arca ha realizzato una ricerca di customer satisfaction rivolta alla committenza istituzionale. Questo, 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 progettati e offerti alle istituzioni**. La committenza coinvolta nella compilazione del questionario corrisponde agli enti pubblici con i quali Fondazione Progetto Arca è impegnata in **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 ente e Progetto Arca (4 domande);
- il percorso dell'utenza inviata (6 domande).

I dati relativi a questa analisi sono condivisi con la dirigenza e presentati sia sul sito della Fondazione sia all'interno del Bilancio Sociale di Progetto Arca, nella sezione dedicata agli stakeholder.

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



Customer satisfaction degli enti di erogazione

Per la prima volta, nel 2022, visto l'interessante incremento di realtà disposte a condividere risorse sul fronte della progettazione e realizzazione di interventi, rispondenti soprattutto al fabbisogno alimentare della popolazione fragile, è stato proposto un questionario di customer satisfaction ad aziende ed enti di erogazione. L'attività ha l'obiettivo di **testare la qualità del rapporto di fiducia** con aziende ed enti donatori, il loro grado di **adesione alla mission** e di innescare proficui scambi per il miglioramento continuo della relazione. Il questionario si compone di sei domande che indagano sulle competenze della Fondazione 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 sito della Fondazione sia all'interno del Bilancio Sociale di Progetto Arca, nella sezione dedicata ai donatori.

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



QUESTIONARI DISTRIBUITI 70 \ % DI RISPOSTA 46%

Customer satisfaction dei beneficiari

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

Il questionario rivolto ai beneficiari divide le 24 domande su sette temi di interesse:

- gestione dell'accoglienza;
- ambiente;
- rapporto con gli operatori;
- servizi per la salute;
- colloqui individuali e collettivi;
- servizi di integrazione;
- offerta alimentare.

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

- aggressioni o violenze all'interno del servizio;
- 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 tipologia di utenza) che viene consegnato ai dirigenti e ai coordinatori al fine di trarne utili informazioni per rispondere al meglio ai propri obiettivi. I risultati, convergenti in un unico grafico rappresentante la totalità delle unità di offerta, vengono, inoltre, pubblicati sul sito della Fondazione e sul Bilancio Sociale.

I valori riportati nell'istogramma seguente corrispondono alla risposta media di soddisfazione su una scala compresa tra 1 (che coincide con la risposta "per niente") e 10

(che coincide con la risposta "molto"). Si ritengono positivi tutti i valori compresi tra 6 (che corrisponde alla risposta "abbastanza") e 10.

OSPITI MIGRANTI

GESTIONE ACCOGLIENZA



AMBIENTE



RAPPORTO CON GLI OPERATORI



SERVIZI PER LA SALUTE



SERVIZI PER L'INTEGRAZIONE



OFFERTA ALIMENTARE



OSPITI SENZA DIMORA

GESTIONE ACCOGLIENZA



AMBIENTE



RAPPORTO CON GLI OPERATORI



SERVIZI PER LA SALUTE



SERVIZI PER L'INTEGRAZIONE



COLLOQUI INDIVIDUALI E COLLETTIVI



OFFERTA ALIMENTARE



OSPITI PROBLEMI DI DIPENDENZA

GESTIONE ACCOGLIENZA



AMBIENTE



RAPPORTO CON GLI OPERATORI



SERVIZI PER LA SALUTE



SERVIZI PER L'INTEGRAZIONE



COLLOQUI INDIVIDUALI E COLLETTIVI



OSPITI AREA HOUSING

GESTIONE ACCOGLIENZA



AMBIENTE



RAPPORTO CON GLI OPERATORI



SERVIZI PER LA SALUTE



SERVIZI PER L'INTEGRAZIONE



2022 2021 2020

NEL 2022 QUESTIONARI DISTRIBUITI 872 \ % DI RISPOSTA 49%

2.2 L'IMPATTO SOCIALE

2.2.1 Il manifesto di impatto sociale

Come abbiamo avuto modo di leggere nelle prime pagine di questa pubblicazione, possiamo definire impatto sociale quella serie di effetti e di cambiamenti sociali, ambientali ed economici generati dall'opera di un ente, nel lungo periodo, sui beneficiari e sulla comunità di riferimento.

Non esistendo un approccio unico adottato a livello globale per gestire e **misurare l'impatto**, Progetto Arca, orientata dal Comitato Scientifico, si è mossa per costruire un **modello proprio** che, a partire dai già maturati obiettivi sul percorso dei destinatari durante il tempo di effettiva presa in carico, propone il necessario salto verso l'impatto. Il modello, quindi, nasce per registrare gli esiti prodotti nel tempo e nello spazio, non solo sui beneficiari ma su tutti gli stakeholder che attorniano la Fondazione, fino al territorio che accoglie i suoi servizi.

Il modello è stato definito tramite **tavoli di lavoro** che hanno coinvolto **più livelli gerarchici**, dal CdA, alla direzione, agli staff operativi. Il lavoro partecipato, che è stato pensato sull'intera azione della Fondazione e non su una singola area o unità di offerta, ripercorre la **catena del valore** che orienta l'intervento di Progetto Arca.

Essa è composta dagli "anelli" (input, output, outcome e impatto) che legano la struttura della **mappa dell'impatto sociale**, definendo origini, sviluppo ed effetti ambiti.

- **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 statutari (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'attività. Essi sono facilmente misurabili in quanto è agevole determinare se una certa azione sia stata realizzata o meno e se sia confluita nei risultati previsti.
- **Outcome:** sono i cambiamenti diretti prodotti dal risultato di un intervento, prevalentemente riferiti ai destinatari principali dell'azione, che dimostrano dei cambiamenti riscontrabili nel breve periodo. La misurazione di questi cambiamenti, se pur più difficile in quanto attiene alla singola sensibilità e libertà umana, permette all'ente di valorizzare i benefici prodotti dal suo intervento.
- **Impatto:** è tutta quella serie di effetti, anche relativi a un contesto sociale più ampio rispetto al diretto beneficiario, che possono manifestarsi nel breve, medio e lungo periodo, quindi anche successivamente al termine della presa in carico.

Di seguito presentiamo come questi quattro fattori si concatenano a formare la **mappa dell'impatto sociale** che ha come risultanza, nell'ultima colonna, le **aree di impatto che la Fondazione si è impegnata ad analizzare**.

La mappa sviluppa le **prospettive strategiche del CdA** rispetto al significato più alto dell'opera, al servizio alla persona, alla famiglia e alla comunità intera.

IL MANIFESTO DI IMPATTO SOCIALE

OUTPUT



OUTCOME



IMPATTO



2.2.2 L'empowerment della persona e della famiglia

L'impatto sociale sulle variabili relative a cura di sé, autonomia e sussistenza della persona e delle famiglie accolte in progetti di Housing

Completato il disegno complessivo della mappa di impatto sociale, nel 2022 Progetto Arca ha 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 della Fondazione.

Per la costruzione del sistema di valutazione relativo all'empowerment della persona e della famiglia si è deciso di far partire la **prima sperimentazione dall'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:

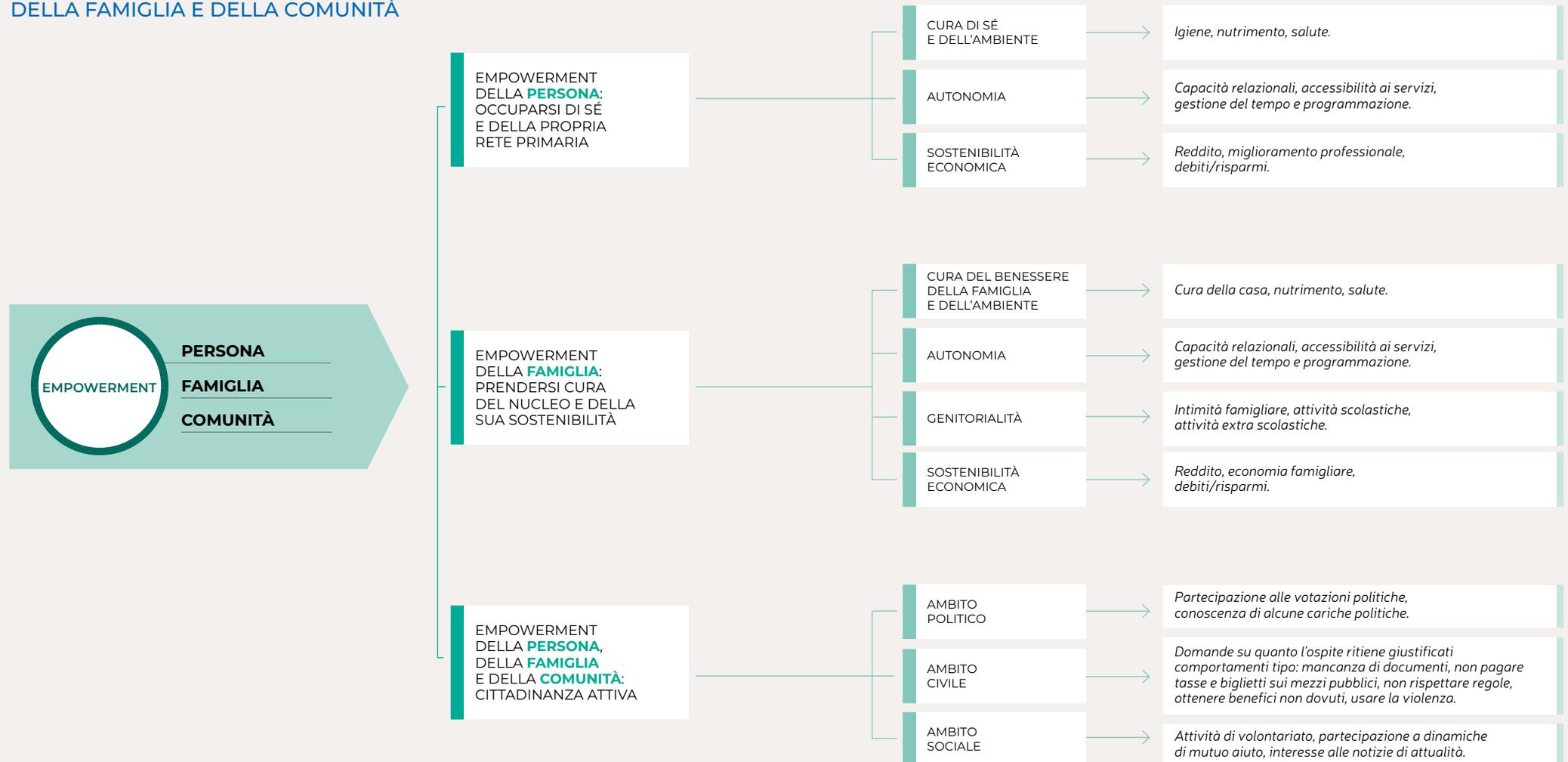
- **T0** - al momento dell'accoglienza;
- **T1** - al momento della dimissione;
- **T2** - a 6 mesi dalla data di dimissione.

L'articolazione su tre tempi di rilevazione ci permette di registrare il movimento del dato nella variabile tempo in relazione alla condizione del beneficiario e all'apporto di Progetto Arca. L'avvio della rilevazione è datato gennaio 2023. Visto che i percorsi di integrazione degli ospiti dell'area Housing hanno una durata da sei a diciotto mesi, i primi risultati del processo valutativo saranno disponibili a partire dal 2024.

Poco prima di avviare la sperimentazione, sono stati organizzati **momenti formativi** per il coinvolgimento del personale e per costruire, insieme, i **criteri condivisi** sui quali formulare le valutazioni in merito al raggiungimento dei singoli obiettivi. Questo ci permette di realizzare una **valutazione il più possibile oggettiva** in quanto generata da principi di giudizio determinati collegialmente.

Riportiamo di seguito la **mappa dei fattori oggetto di indagine** che intersecano le sequenze di domande somministrate agli ospiti dell'Housing sociale.

MAPPA DELL'ANALISI DI IMPATTO SU EMPOWERMENT DELLA PERSONA, DELLA FAMIGLIA E DELLA COMUNITÀ



Il cambiamento percepito dai beneficiari

Dal 2020 Fondazione Progetto Arca ha 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 proprio intervento per come è **percepito dai diretti beneficiari**. L'oggetto dell'indagine riguarda, quindi, gli effetti personali, psicosociali e relazionali, sperimentati dai principali portatori d'interesse: gli utenti dei servizi.

La ricerca non ha riguardato la valutazione di efficacia dell'assistenza, né della soddisfazione, né delle capacità professionali di operatori, volontari e personale della Fondazione, registrati dall'analisi di customer satisfaction, rappresentata nelle pagine precedenti.

Infatti, valutare gli impatti sociali, significa ampliare la prospettiva e superare la logica della misurazione degli output, ovvero la quantità e la qualità delle attività realizzate, **per valutare i cambiamenti generati** dai servizi forniti nelle percezioni di beneficiari e portatori d'interesse.

Il metodo

La metodologa adottata fa principalmente riferimento alla **Teoria del cambiamento** e all'approccio **stakeholder driven**, nel tentativo di arginare pregiudizi e autoreferenzialità. Per la realizzazione del questionario sono stati selezionati e coinvolti **quattro gruppi di operatori e beneficiari** rappresentanti le macroaree di servizi della Fondazione: senza dimora, housing, migrazione e dipendenze.

Questi sono stati coinvolti in gruppi di lavoro per la **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 dall'attività di Fondazione Progetto Arca.

Grazie all'analisi dei dati così raccolti, è stata poi strutturata la mappa delle dimensioni di impatto da misurare, dettagliate in indicatori e fattori specifici e misurabili, poi inseriti nei questionari rivolti agli utenti.

Al fine di rispondere alla necessità di attribuzione dei cambiamenti nei beneficiari, grazie alle attività svolte dalla Fondazione, stabilendo il nesso causale necessario, le domande sono state scritte nella seguente formulazione: **“Quanto l'esperienza che stai vivendo con Progetto Arca ti ha dato la possibilità di...”**.

I questionari sono stati discussi e validati all'interno del gruppo di lavoro e dal Comitato Scientifico della Fondazione. I questionari sono stati somministrati dai volontari e i dati, così raccolti, sono stati analizzati mediante l'uso di tecniche statistiche per descrivere l'impatto generato dalle prestazioni di Fondazione Progetto Arca e dai suoi specifici modelli di presa in carico.

La struttura di analisi

La risposta dei servizi offerti ai propri utenti da parte di Fondazione Progetto Arca è complessa e multidisciplinare, capace di accogliere le necessità di persone che spesso vivono problematiche multiple e, di conseguenza, sperimentano differenti possibilità di cambiamenti.

Per questo motivo è importante avere una visione d'insieme delle **dimensioni di cambiamento**, che sono sintetizzate in tre categorie principali:

- benessere psico-sociale;
- sviluppo personale;
- relazioni con gli altri.

Allo stesso tempo, per rispecchiare le peculiarità dei singoli servizi, tali dimensioni sono state declinate in indicatori specifici di ciascun servizio.

Negli istogrammi a seguire riportiamo i risultati dell'ultima analisi svolta e rappresentata secondo le tre aree di intervento che si prestano a questa attività: **strutture di accoglienza, salute e casa**.

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

SALUTE

QUANTO L'ESPERIENZA CHE STAI VIVENDO CON PROGETTO ARCA TI HA DATO LA POSSIBILITÀ DI...

REPARTO POST ACUTE

SVILUPPO PERSONALE

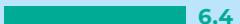
... DESIDERARE UN CAMBIAMENTO DI VITA?  7,1

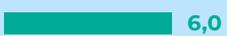
... PENSARE AL TUO FUTURO?  6,9

BENESSERE PSICOSOCIALE

... CAPIRE MEGLIO LA TUA MALATTIA E LA CURA NECESSARIA?  6,5

... SENTIRTI SOSTENUTO NELLA MALATTIA E NELLA CURA?  6,8

... IMPARARE A CURARTI DI PIÙ E MEGLIO?  6,4

... MIGLIORARE LA TUA INTEGRAZIONE NELLA SOCIETÀ?  6,0

RELAZIONI CON GLI ALTRI

... RICONOSCERE ED ESSERE ATTENTO AL BISOGNO DELL'ALTRO?  6,1

... AVERE NUOVAMENTE UN RAPPORTO CON LE PERSONE PIÙ IMPORTANTI NELLA TUA VITA (AMICI, FAMILIARI)?  6,9

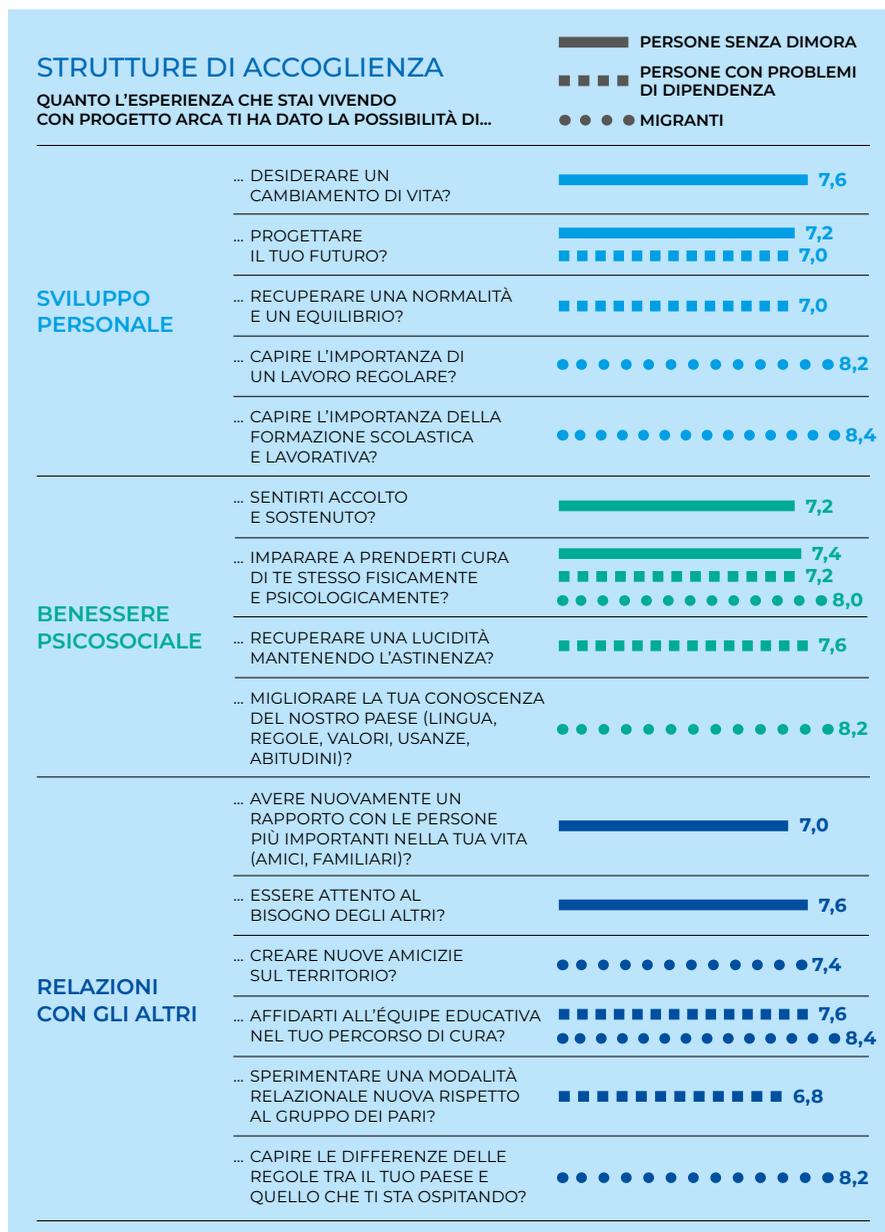
QUESTIONARI DISTRIBUITI 872 \ % DI RISPOSTA 49%

Gli ospiti di questo servizio, **dimessi dalle strutture ospedaliere** ma impossibilitati, per i gravi problemi di salute, a riprendere la vita in strada, sono persone molto compromesse fisicamente, proiettate più al passaggio in nuovi servizi di assistenza, spesso RSA, piuttosto che verso l'autonomia. L'andamento delle risposte corrisponde con gli obiettivi del servizio che privilegia l'intervento a favore della consapevolezza e della cura di sé piuttosto che di miglioramento della relazione con gli altri e dell'autonomia, sullo sfondo rispetto alla priorità sanitaria. Gli ambiti di sviluppo personale e di benessere sono, infatti, quelli nei quali registriamo i risultati più soddisfacenti.

Testimonianze degli ospiti accolti da Fondazione Progetto Arca

Per meglio rappresentare l'impatto in termini di cambiamento percepito negli ospiti accolti presso strutture residenziali o appartamenti, riportiamo di seguito alcune tra le risposte più significative alla seguente domanda: **quali cambiamenti, riconducibili all'ospitalità di Progetto Arca, hai percepito come positivi nella tua vita?**

- Stando qui mi sono sentito una persona migliore;
- per la prima volta dopo anni di strada mi sono sentito al sicuro, è bello dormire sapendo di essere indifeso ma protetto;
- ho ripreso fiducia in me stesso, adesso posso volare;
- il nuovo lavoro mi ha dato l'equilibrio per guardare al futuro e non solo ai miei sbagli passati;
- mi sento più vivo;
- ho imparato ad ascoltare molto più di prima e a relazionarmi con educazione e rispetto;
- è meraviglioso vivere una lucidità totale;
- rifare i documenti mi ha ridato la dignità perduta;
- un posto letto, abiti, doccia e colazione sono state una sorpresa, mi sento meritevole di sguardi, prima ero un buco nero nella folla;
- adesso che conosco la mia malattia ne ho meno paura, mi hanno aiutato a trovare la cura e l'energia per assumere i farmaci, prima non mi importava niente di niente;
- con il corso per meccanico ho visto un cambiamento del mio stile di vita e una mia crescita personale;
- la differenza rispetto a prima è che adesso desidero essere responsabile verso me stesso e i miei figli;
- mi sono sentito degno di incontrare di nuovo la mia famiglia, senza vergogna e con il cuore che scoppiava;
- ho imparato a parlare bene l'italiano, così non mi sento più solo;
- ho incontrato un avvocato che mi ha spiegato la mia situazione legale e come fare per non tornare in carcere.



■■■■■ PERSONE SENZA DIMORA

Le risposte offerte dagli ospiti dei servizi di accoglienza per **persone senza dimora** registrano i maggiori cambiamenti percepiti nell'area dello sviluppo personale, in quanto il servizio si pone proprio l'obiettivo di innescare il desiderio di cambiamento di vita, in persone che vivono in strada da lunghi e faticosi periodi.

Più difficilmente percepito come cambiamento è quello dell'apertura verso gli altri che in questa fase del percorso è una competenza di prospettiva non immediata. La priorità, infatti, resta imparare a prendersi cura di sé stessi. Un risultato inatteso è registrato sull'attenzione al bisogno degli altri, forse stimolato dalla vita comunitaria guidata da educatori attenti al clima interno.

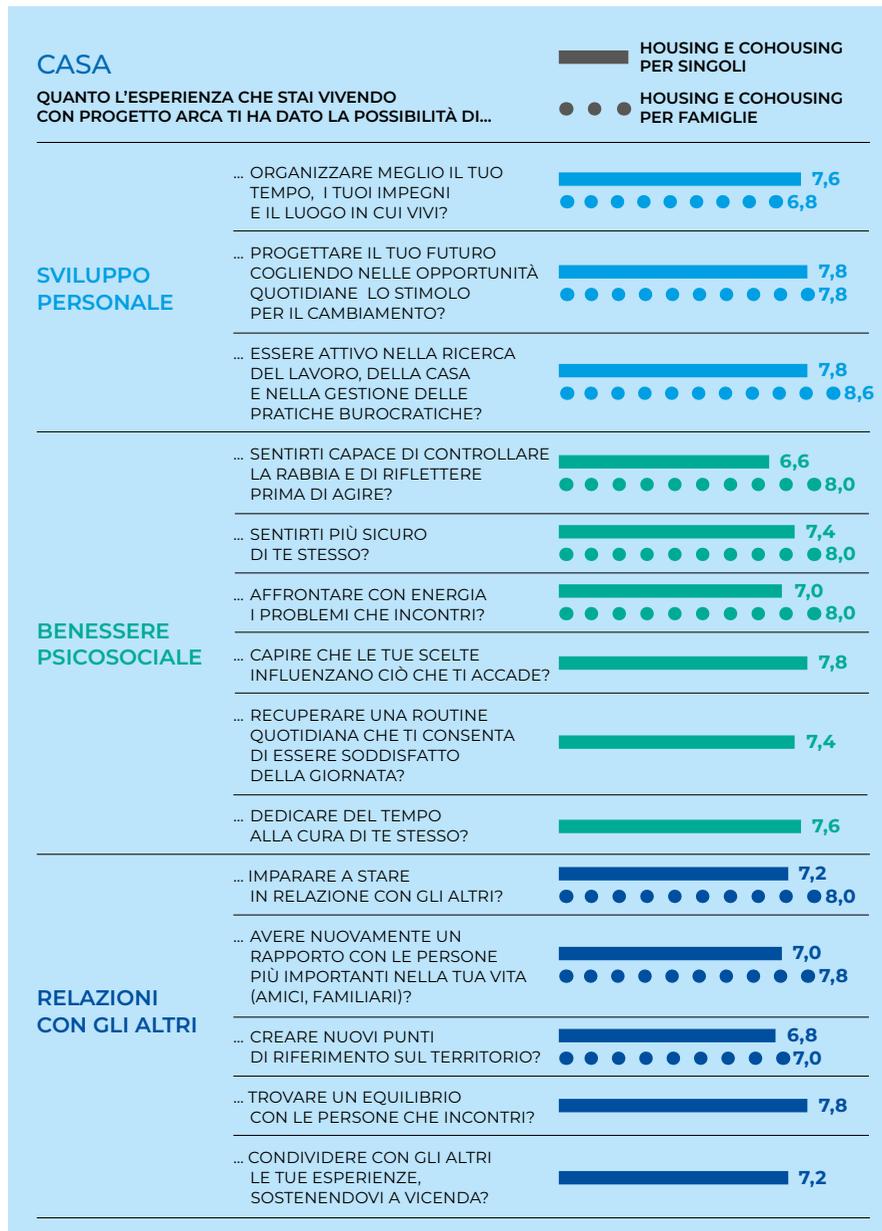
■■■■■ PERSONE CON PROBLEMI DI DIPENDENZA

Le risposte offerte dalle **persone con problemi di dipendenza** (accolte in servizi di transito solo notturno o residenziale a breve durata) evidenziano, anche in questo caso, la difficoltà più marcata nell'ambito delle relazioni e, per contro, la percezione di un buon livello di cambiamento grazie alla disponibilità ad affidarsi agli educatori che le sostengono nell'astinenza. Anche il cambiamento percepito nella sfera dello sviluppo personale registra un buon livello di consapevolezza.

●●●●● MIGRANTI

Un ottimo risultato si riscontra per le aree di sviluppo personale e di benessere psicosociale nell'ambito dei servizi rivolti a **persone migranti** che descrivono il cambiamento sulla percezione dell'importanza del lavoro e della formazione come un valore molto interessante. Anche l'ambito del benessere vede risposte positive, soprattutto per il cambiamento relativo a considerare la lingua italiana come utile mezzo di integrazione.

I beneficiari, giovani e in buone condizioni fisiche, hanno prospettive di cambiamento tendenzialmente più alte rispetto ai servizi precedenti.



■ HOUSING E COHOUSING PER SINGOLI

I servizi di accoglienza in appartamenti per **persone singole** registrano una percezione di cambiamento tendenzialmente positiva su tutti i fronti, con particolari stimoli nella sfera dello sviluppo personale anche in ambito di controllo rispetto alle scelte e ai comportamenti agiti. Anche nell'ambito della relazione con gli altri registriamo un dato positivo. Ancora da migliorare il cambiamento che vedrebbe il territorio come punto di riferimento.

●●●●● HOUSING E COHOUSING PER FAMIGLIE

Le persone appartenenti a **famiglie** hanno risposto mediamente molto positivamente, soprattutto per quanto attiene agli aspetti di benessere psicosociale e di relazione con gli altri. Certamente il raggiungimento dell'obiettivo dell'autonomia è confermato dal valore molto alto registrato sulle domande relative alla ricerca di casa e lavoro.

In generale, dentro alle risposte date dai beneficiari **riconosciamo le caratteristiche e gli obiettivi dei servizi offerti**, confermando quanto l'intervento corrisponda alle potenzialità degli ospiti che, molto spesso, trovano all'interno della Fondazione una **filiera di unità di offerta** che li accompagna nel loro cammino, dalla soluzione di bisogni di base, sanitari e di sopravvivenza, alla ricerca di casa, lavoro e autonomia. Questi dati permettono alla Fondazione di calibrare e rigenerare nuove modalità di approccio per rendere sempre migliore il risultato e sempre più utile alla vita dei beneficiari il cambiamento stimolato.

2.2.3 L'empowerment della comunità di riferimento

Quando il gruppo di lavoro si è riunito per definire, all'interno del manifesto di impatto sociale, quale fossero gli effetti desiderabili sulla comunità di riferimento, tutti hanno convenuto sul tema centrale dell'**educazione**.

Le domande subito affiorate sono state: come la Fondazione potrebbe educare cittadini impegnati a reggere la quotidianità di lavoro, business, problemi famigliari, economici, personali? È un'ambizione inattuabile o un'opportunità percorribile?

Come Progetto Arca potrebbe proporsi, essere riconosciuta nello scorrere della corrente mai ferma della vita di persone non direttamente coinvolte sui bisogni ai quali la Fondazione risponde?

La risposta sta nell'intenzione di propagare un **segno generativo**, la **testimonianza** che un nuovo sguardo sul benessere delle persone è possibile. Progetto Arca vuole educare al concetto 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. Progetto Arca vuole educare all'**accoglienza**, al **rispetto della diversità**, alla **comprensione**.

Crede che la **libertà** individuale possa incidere notevolmente sull'andamento delle nostre vite e che la **richiesta di aiuto** sia determinante per affrontare la responsabilità sul proprio benessere.

È così che l'anelito educativo si è concretizzato in un questionario sulla percezione di quanto la conoscenza della mission di Progetto Arca 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 centri di accoglienza di Progetto Arca, ai lavoratori e ai volontari.

Pensando a come Progetto Arca possa incidere sulla società della quale fa parte, 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.

In ultimo ci è sembrato importante rilevare l'impatto della Fondazione a partire dal suo **posizionamento**, dalla potenzialità, in crescendo, di influenzare, grazie alla sua esperienza e competenza, le strategie locali e nazionali, in ambito di risposta ai bisogni sociali. Ne esce, quindi, un sistema che abbraccia l'impatto sulla comunità da tre punti di vista diversi:

- **impatto sulla sensibilità sociale;**
- **impatto sulle sinergie con il territorio;**
- **impatto sul posizionamento della Fondazione.**

Nei prossimi paragrafi andremo a rappresentare gli esiti di questa triplice ricerca.

L'impatto sulla sensibilità sociale

La somministrazione dei questionari relativi all'impatto sulla sensibilità sociale rivolti ai **cittadini**, **lavoratori** e **volontari** è stata un'attività nuova, svolta per la prima volta nel 2022, da un gruppo di volontari.

L'analisi di impatto sulla sensibilità sociale dei cittadini

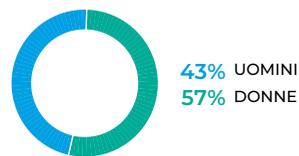
I quartieri presi in esame ospitano quattro centri di accoglienza di Progetto Arca ad alto impatto territoriale:

- **Zona Viale Monza** (MI nord-est) che accoglie un Centro di Accoglienza Straordinaria per circa 150 mamme migranti con bimbi;
- **Zona Quarto Oggiaro** (MI nord-ovest) che ospita un Centro di Accoglienza Straordinaria per circa 250 uomini migranti e un centro di accoglienza per circa 120 persone senza dimora oltre al reparto Post Acute per 20 ospiti;
- **Zona Baggio** (MI ovest) che accoglie un centro di accoglienza per circa 10 persone senza dimora con cani, oltre che servizi di mensa per i poveri, guardaroba e social market.

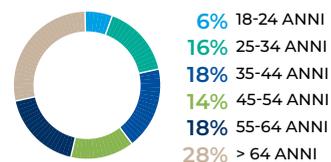


CARATTERISTICHE ANAGRAFICHE DEI CITTADINI

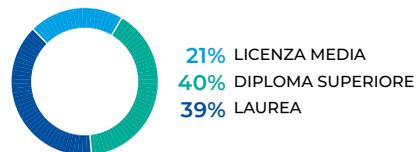
GENERE



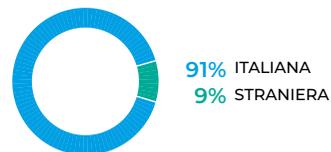
FASCE DI ETÀ



TITOLO DI STUDIO



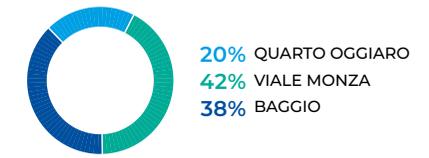
NAZIONALITÀ



MODALITÀ DI APPROCCIO



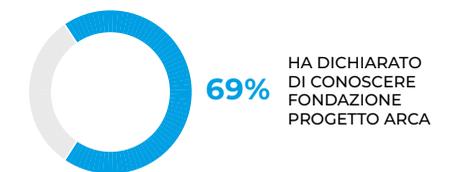
ZONE INTERESSATE ALLA RICERCA



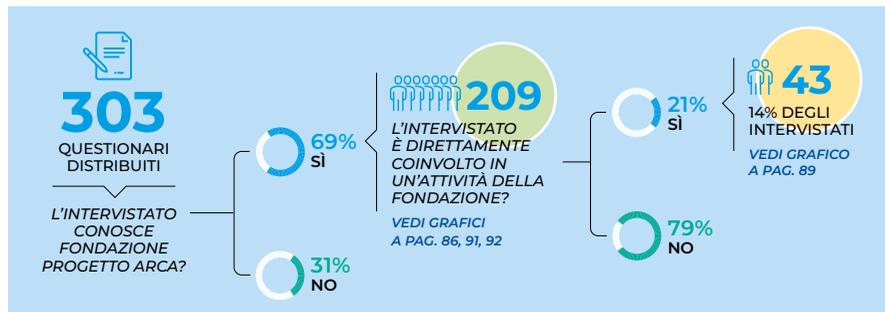
Il questionario si compone di due sezioni, quella relativa a misurare l'impatto sulla **sensibilità sociale**, preceduta da necessarie domande sulla **conoscenza di Progetto Arca** e dei servizi da essa gestiti nel quartiere, e da una seconda parte, che vedremo nel successivo paragrafo, relativa alle **sinergie con il territorio**.

CITTADINI INTERVISTATI:

- 61** ZONA QUARTO OGGIARO
- 126** ZONA VIALE MONZA
- 116** ZONA BAGGIO



Il primo dato sulla percentuale di cittadini che abitano i quartieri interessati alla presenza di centri di accoglienza di Progetto Arca, ci stupisce positivamente in quanto è riferito a persone non direttamente coinvolte con le attività della Fondazione e che, quindi, ne conoscono l'opera tramite i media o grazie alla presenza sul territorio in cui abitano.



I **209 cittadini intervistati** che hanno dichiarato di conoscere Progetto Arca hanno risposto alla seguente domanda:



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

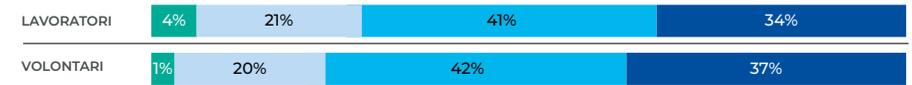
Anche ai **245 lavoratori** e ai **218 volontari** è stata rivolta la stessa domanda proposta ai cittadini in quanto parte della comunità di riferimento.

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

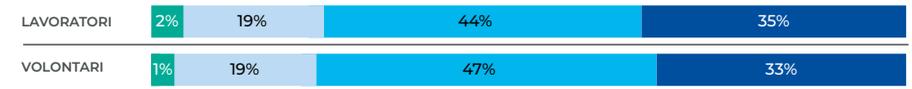
... LE NOTIZIE RIGUARDANTI I TEMI SOCIALI



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



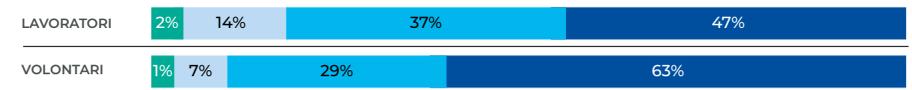
... LE DONAZIONI IN NATURA



... AZIONI DI BUON VICINATO E MUTUO AIUTO



... ATTIVITÀ DI VOLONTARIATO IN ORGANIZZAZIONI NO PROFIT



IN NEGATIVO

PER NULLA

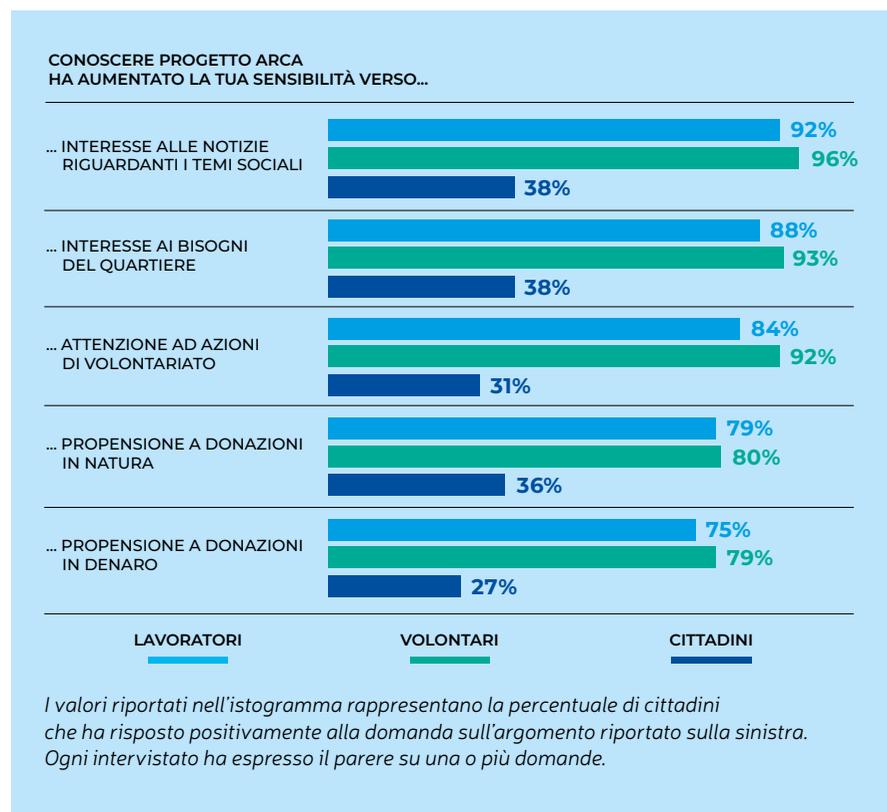
POCO

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.

Confronto sui temi della sensibilità sociale tra lavoratori, volontari e cittadini

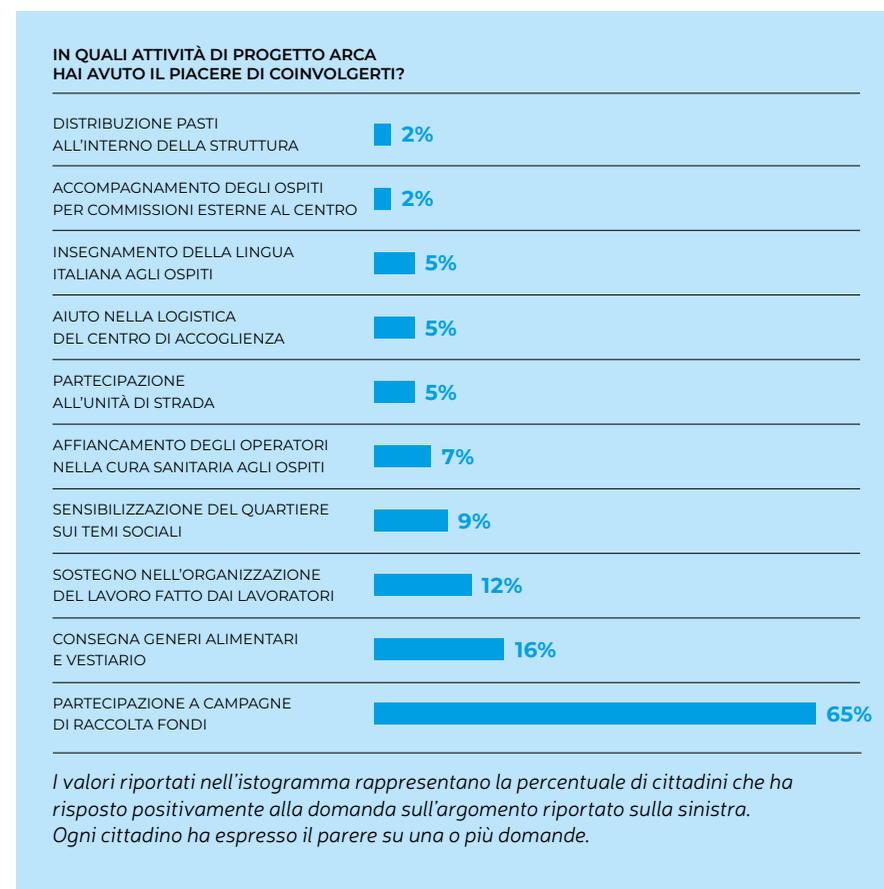
Mettendo a confronto solo la risposta affermativa di **lavoratori, volontari e cittadini**, rispetto alle variabili di cambiamento nel campo della **sensibilizzazione ai temi sociali**, registriamo l'andamento riportato nell'istogramma seguente. Certamente gli stakeholder privilegiati manifestano una sensibilità spiccata a modificare comportamenti grazie alla frequentazione di Progetto Arca, molto più assidua di quanto possano fare i semplici cittadini. Per contro, anche questa categoria dimostra, su tutti i fronti, di ricevere stimoli importanti. Questo primo segnale è entusiasmante perché va nella direzione sperata dalla Fondazione, quella cioè di **seminare**



una modalità diversa di rapporto con chi ci sta accanto, siano essi persone in difficoltà, sia il vicino di casa o il familiare. Se questo seme sarà in grado di **trasformare l'indifferenza in attenzione**, riconsegnando il suo valore a un essere umano, ecco lì si compirà l'aspirazione più profonda di Progetto Arca.

Adesione dei cittadini ad attività proposte da Progetto Arca

L'indagine sulla sensibilità sociale sui **43** cittadini che conoscono la Fondazione ha proposto la seguente domanda:



L'impatto sociale sulle sinergie con il territorio

Questionari rivolti ai [cittadini](#) dei quartieri interessati dalla presenza di centri di accoglienza di Progetto Arca

Attraverso la stessa attività di somministrazione di questionari rivolti ai cittadini abitanti nei quartieri interessati dalla presenza di centri di accoglienza di Progetto Arca, presentati nel paragrafo precedente, i volontari hanno rivolto alla popolazione incontrata anche alcune domande utili a testare la [qualità della sinergia](#) che Fondazione Progetto Arca è riuscita a instaurare con i quartieri che accolgono alcune tra le sue 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 riportiamo, sia tramite gli istogrammi, sia con una serie di risposte aperte, le più interessanti, offerte da alcuni cittadini.

Le zone di Milano interessate dalla ricerca e il numero di questionari raccolti sono i medesimi riportati nel precedente paragrafo.

Si rileva che la presenza di Progetto Arca nei quartieri ha prodotto un [impatto molto positivo](#). Mediamente, il 70% delle risposte ne fornisce, infatti, un buon giudizio. Il questionario si conclude, inoltre, con una domanda circa i [disordini ambientali](#) che l'intervistato percepisce come direttamente attribuibili alla presenza della Fondazione nel quartiere. Il dato riporta che nel 68% dei casi i rispondenti, soprattutto incontrati nella zona di Quarto Oggiaro che ospita due centri di accoglienza, complessivamente per oltre 350 persone, dichiarano di percepire un impatto di disagio significativo.

Gli ospiti, infatti, spesso sostano nel quartiere con atteggiamenti non sempre adeguati. Per mitigare questo impatto, [da anni Progetto Arca offre un servizio di vigilanza e di pulizia ambientale](#) negli spazi e nei giardini di maggior stazionamento dei suoi ospiti. Questa attenzione sarà sviluppata per garantire armonia e collaborazione con il quartiere.

1209 [intervistati](#) che hanno dichiarato di conoscere Progetto Arca hanno risposto alla seguente domanda:

QUALI CAMBIAMENTI ATTRIBIBILI ALLA PRESENZA DI PROGETTO ARCA HAI PERCEPITO 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



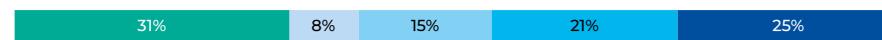
CREAZIONE DI RETI DI SOLIDARIETÀ



MAGGIORE CONSAPEVOLEZZA DEI PROBLEMI SOCIALI



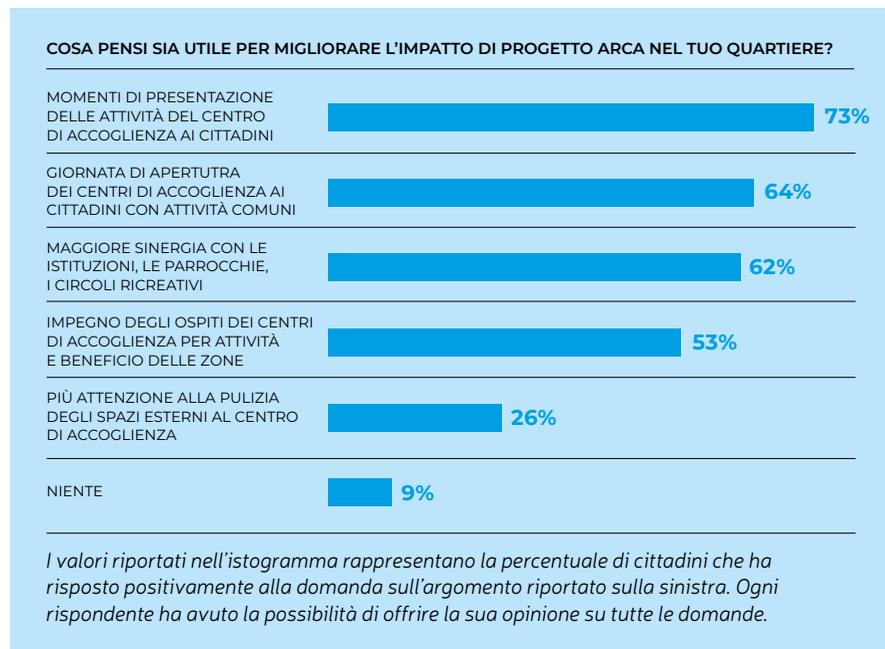
MAGGIORE SENSIBILIZZAZIONE AD AIUTARE CHI È FRAGILE



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.

I 209 **intervistati** che hanno dichiarato di conoscere Progetto Arca hanno risposto anche alla seguente domanda:

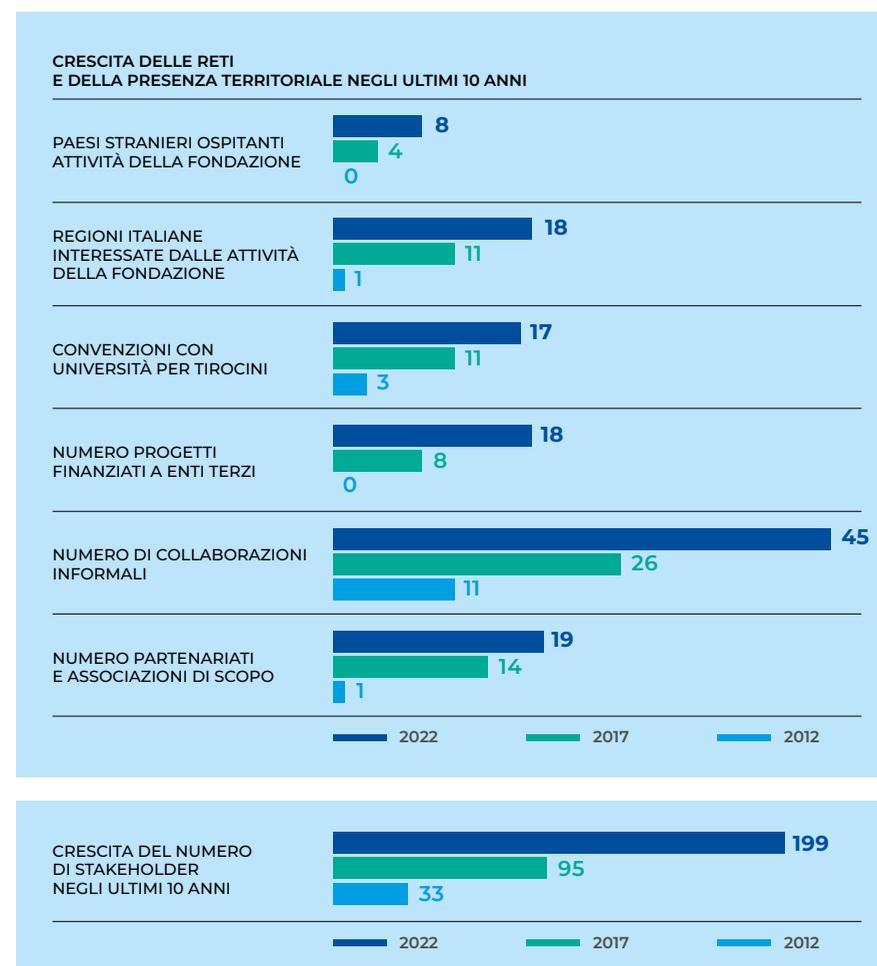


Il questionario termina con una domanda aperta su suggerimenti utili al miglioramento dell'impatto di Progetto Arca sul quartiere. Riportiamo le risposte più interessanti:

- rendere partecipi i cittadini delle attività della Fondazione e chieder loro aiuto per la promozione;
- educare gli utenti sul rispetto delle norme di convivenza;
- disporre di un numero per segnalare le persone fragili;
- incontrare persone bisognose, è l'impatto più forte;
- maggior coinvolgimento del Consiglio di zona e delle parrocchie;
- presenza alle feste e sui giornali di quartiere;
- coinvolgere gli ospiti nella vita del quartiere.

L'impatto sociale sul posizionamento della Fondazione

Nella costruzione del manifesto di impatto sociale non è sfuggito il progressivo **processo di accreditamento** della Fondazione nei confronti delle istituzioni pubbliche e private impegnate nella risposta ai bisogni sociali. Per raccogliere i dati utili a testimoniare questo percorso, sono stati presi in considerazione alcuni indicatori, fotografati a intervalli di 5 anni.



Il lavoro è testimonianza di una conoscenza offerta come patrimonio comune

L'impatto di Progetto Arca nella comunità di riferimento, in particolare quella delle istituzioni e degli enti privati impegnati nel contrasto alle problematiche sociali, si misura da come, nel tempo, è stata sempre più riconosciuta come partner affidabile in quanto disponibile 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, la Fondazione contribuisce al miglioramento del **sistema di intervento territoriale**, moltiplicandone la capacità di risposta.

Il suo impegno come attore del sistema territoriale si concentra su:

- 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 che vedono nella Fondazione una **garanzia per l'inserimento lavorativo** di beneficiari svantaggiati con competenze qualificate;
- 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 permettono alla Fondazione di potersi immaginare, nel tempo, come un buon punto di riferimento territoriale per la risposta sociale, generando un impatto di orientamento e condivisione esperienziale sono:

- essere diventata un **osservatorio privilegiato** grazie al grande numero di persone assistite, localmente, a livello regionale, nazionale e ora anche internazionale;
- disporre di una **molteplicità di servizi in filiera** che permette la creazione di una rete di consulenza interna a sostegno di bisogni plurimi, differenziati e in continua trasformazione in relazione al percorso umano del beneficiario;
- disporre di **personale appartenente alla cultura dei beneficiari** che permette un approccio antropologico;
- 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 dotata di **flessibilità** e di **dinamicità**, necessarie per cambiare modello di accoglienza in aderenza alla cultura del cliente e alle esigenze storiche in continuo mutamento, al fine di produrre sempre una risposta mirata;
- 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 start up di attività** che solo successivamente vengono modellizzate;
- possedere la capacità di interfacciarsi con le diverse realtà sul **focus della competenza** tecnica;
- 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 critica in punti di svolta qualitativa.

Impatto sulla comunità di riferimento: estratto dalla Commissione consigliere Comune di Milano del 31 agosto 2023

Per meglio rappresentare l'impatto sociale di Progetto Arca sulla comunità di riferimento riportiamo un estratto di alcuni contributi, dell'Assessore e della direzione Welfare e salute e di Consiglieri comunali, condivisi durante la Commissione consiliare del Comune di Milano, avvenuta in data 31 agosto 2023 e presieduta dal dott. Marco Fumagalli, Presidente della commissione Welfare e Salute.

Lamberto Bertolé Assessore al Welfare e Salute del Comune di Milano

Il Comune di Milano ringrazia Fondazione Progetto Arca per lo straordinario lavoro portato avanti in questi anni sul tema della grave marginalità adulta e su quello dei minori stranieri non accompagnati. Su questi due ambiti non sono molti gli interlocutori del Terzo settore disposti a impegnarsi, da una parte partecipando ai bandi pubblici, dall'altra attivandosi autonomamente con risorse proprie, reperite in modo autonomo, che arricchiscono l'offerta cittadina.

L'impegno della Fondazione è molto importante in termini di qualità ed efficacia ma anche in termini di mobilitazione di risorse proprie e di volontari. **Quando un ente del Terzo settore sostiene le amministrazioni pubbliche, ma al tempo stesso attiva i cittadini, moltiplica l'impatto e l'efficacia degli interventi.**

Sempre più dobbiamo metterci nell'ottica che le amministrazioni pubbliche, da sole, non possono arrivare dappertutto e che sia necessario stringere alleanze con realtà come Progetto Arca che, per esempio, è stata centrale nella costruzione della rete di unità mobili che lavorano insieme, con strategie comuni, per dare risposta ai problemi delle persone in condizioni di grave marginalità adulta a Milano.

Se c'è una cosa che in questi trent'anni Progetto Arca non ha smesso di fare è di **interpretare i bisogni e cercare di costruire nuove risposte**, affinando la capacità di interpretazione della realtà.

Miriam Pasqui Direzione Welfare e Salute, Area diritti e inclusione

Fondazione Progetto Arca è uno dei nostri partner più rilevanti su molte aree della direzione Welfare, in ambito senza dimora, sul tema delle famiglie rom e sulla migrazione. È una collaboratrice a tutto tondo e anche molto **innovativa**, che **sperimenta nuove risposte**, per esempio la rete dei social market che permette di avvicinare le famiglie in condizioni di fragilità, per prevenire situazioni di reale marginalità sociale.

Con Progetto Arca il **Comune di Milano condivide la progettualità**, mirando non al mero assistenzialismo, ma al sostegno verso l'autonomia e l'empowerment delle persone. Troviamo nella Fondazione un **partner prezioso**, in termini di **elaborazione di pensiero, di progettualità, di competenze** e anche di **apporto del volontariato**.

La Fondazione è esperta, inoltre, nel proporre una **filiera articolata di servizi, dalla strada alla casa**. Sarà quindi possibile, a partire dalla distribuzione dei beni FEAD in strada, accompagnare la persona all'alloggio attraverso l'accoglienza in macrostrutture, in microcomunità dell'housing fino all'autonomia anche abitativa, lavorativa e reddituale.

Valerio Pedroni Consigliere comunale

Nutro, da sempre, una particolare simpatia per Fondazione Progetto Arca. L'ammiro perché è sempre riuscita a non avere l'approccio del fornitore, nei confronti del Comune di Milano (cioè scambio economico a fronte della prestazione di un servizio) ma di **co-costruttore, a partire da percorsi progettuali condivisi**.

Il Comune di Milano e Progetto Arca si alternano nell'essere osservatorio, si interrogano, si interpellano a vicenda. Progetto Arca si avvale della sua **capacità di fundraising** per realizzare interventi in emergenza ma è poi con l'Ente locale che si arriva alla loro strutturazione.

Credo che questa impostazione chiami Progetto Arca a una forma organizzativa tutta particolare perché il **fundraising** della Fondazione, che è **risorsa comune del territorio** e, quindi, di **aiuto anche agli obiettivi della pubblica amministrazione**, necessita una competenza, oltre che di presenza sociale, anche di rapporto con la società civile e con le aziende.

Dobbiamo riconoscere, come Ente locale, che Progetto Arca ha la capacità di **ridare dignità alla figura del povero**, rigenerando la visione, tipica delle società occidentali, per cui la persona ricca lo è perché è stata brava mentre l'uomo povero lo è perché non si è impegnato abbastanza. In quest'ottica, allora, l'assistenza si esaurisce nell'elargire al povero per pubblica decenza, relegandolo in luoghi nascosti.

Progetto Arca, invece, ha ridato dignità al povero, che ha una sua umanità, ha una storia che l'ha portato ad avere una serie di problematiche che, però, non gli impediscono di tornare a essere un cittadino a tutti gli effetti. **Progetto Arca diffonde un pensiero comune, una sensibilità** che permette a molti più cittadini di comprendere cosa stia dietro alla povertà, all'esclusione sociale e anche all'immigrazione.

Aggiungo che la Fondazione dimostra anche la **generosità di condividere i suoi modelli** con altre realtà no profit, dando energia a tutto il sistema del Terzo settore milanese. Quando l'attitudine è quella di **essere generativi** sbocciano anche nuove gemme dal tronco principale, come è stato per Progetto Mirasole Impresa Sociale, che si occupa di inserimento lavorativo.

Facciamo in modo, quindi, che l'enzima di Progetto Arca permetta di far lievitare la stessa passione in altre realtà del Terzo settore.

Alessandro Giungi Consigliere comunale

Ho conosciuto Progetto Arca dieci anni fa con l'emergenza siriana al mezzanino della Stazione Centrale di Milano e da quel momento ho apprezzato la sua capacità di **rispondere in maniera veloce, precisa ed efficiente** privilegiando l'azione concreta alla burocratizzazione dell'intervento. La Fondazione studia la sua risposta al fine di mantenere prioritario l'obiettivo del **benessere della persona**.

Anche l'ideazione del sistema di social market milanesi e nazionali va nella direzione di garantire la **dignità** dei beneficiari che entrano in un vero e proprio supermercato e scelgono i prodotti necessari, evitando le lunghe file per accedere alle mense pubbliche.

Voglio ricordare anche come Progetto Arca raggiunge, in **tutto il mondo**, le situazioni di emergenza. Sono stati tra i primissimi, infatti, ad arrivare in Ucraina e in Turchia.

Ringrazio Progetto Arca anche perché la disponibilità dei suoi **volontari** è una risorsa per tutto il contesto cittadino.

2.2.3 La valorizzazione economica dell'impatto sociale

Fondazione Progetto Arca è una **onlus**, organizzazione non lucrativa di utilità sociale, quindi, una no profit che si rivolge esclusivamente a persone svantaggiate, con attività che le permettono il **godimento di benefici**, per esempio: agevolazioni fiscali, donazioni in natura e in denaro, disponibilità di volontariato, convenzioni per servizi a prezzi calmierati.

La sua natura, inoltre, la rende attenta a **utilizzare al meglio le risorse** messe a sua disposizione quali immobili e beni in disuso, eccedenze alimentari o di altro genere e a evitare qualsiasi genere di spreco, ottimizzando ogni possibile risorsa con gratitudine.

Applicando questa attitudine alla sfera economica possiamo dichiarare che Progetto Arca, utilizzando i **benefici** e le **ottimizzazioni**, moltiplica il valore economico sostenuto e riconsegna alla comunità, le relative attività o beni, potenziati e incrementati.

Vediamo come questo accade nei tre ambiti di attività caratteristici degli interventi della Fondazione: l'accoglienza nelle strutture ricettive, la risposta ai bisogni primari e le attività riabilitative. Per ogni settore il valore economico sostenuto viene a moltiplicarsi per un indice, che chiamiamo **moltiplicatore del ritorno sociale**.

ACCOGLIENZA NELLE STRUTTURE RICETTIVE			MULTIPLICATORE DEL RITORNO SOCIALE		
ATTIVITÀ	NUMERO	VALORE ECONOMICO SOSTENUTO	VALORE DI RIFERIMENTO	VALORE ECONOMICO GENERATO	MULTIPL.
GIORNATE DI OSPITALITÀ NEI CENTRI DI ACCOGLIENZA	238.930	€ 4.945.633	COSTO DI UNA NOTTE IN OSTELLO A MILANO € 28	€ 6.690.040	1,4
GIORNATE DI DEGENZA NEI REPARTI SANITARI	6.753	€ 211.171	COSTO DI UNA NOTTE DI OSPEDALE ESCLUSE PRESTAZIONI SPECIALISTICHE E ALBERGHIERE € 150	€ 1.012.950	4,8
GIORNATE DI OSPITALITÀ IN APPARTAMENTO	108.599	€ 1.922.891	COSTO MEDIO GIORNALIERO DI UN APPARTAMENTO IN AFFITTO A MILANO € 24	€ 2.606.376	1,4

RISPOSTA AI BISOGNI PRIMARI			MULTIPLICATORE DEL RITORNO SOCIALE		
ATTIVITÀ	NUMERO	VALORE ECONOMICO SOSTENUTO	VALORE DI RIFERIMENTO	VALORE ECONOMICO GENERATO	MULTIPL.
PASTI ITALIA	2.153.293	€ 5.089.218	COSTO DI UN BUONO PASTO € 8	€ 17.226.344	3,4
PASTI UCRAINA	611.609	€ 437.944	COSTO MEDIO PASTO UCRAINA € 3	€ 1.834.827	4,2
PASTI ASIA E SUDAMERICA	894.600	€ 219.161	COSTO MEDIO PASTO ASIA E SUDAMERICA € 1,5	€ 1.341.900	6,1
CAPPI DI ABBIGLIAMENTO	65.704	€ 286.890	COSTO MEDIO DI UN CAPO € 15	€ 985.560	3,4
KIT IGIENICI	27.164	€ 38.030	SOMMA DEL COSTO MEDIO DEI SINGOLI PRODOTTI SUL MERCATO € 12	€ 325.968	8,6
ORE DI VOLONTARIATO	43.708	€ 139.511	COSTO MEDIO ORARIO DI UN OPERATORE SOCIALE € 18	€ 786.744	5,6

ATTIVITÀ RIABILITATIVE			MULTIPLICATORE DEL RITORNO SOCIALE		
ATTIVITÀ	NUMERO	VALORE ECONOMICO SOSTENUTO	VALORE DI RIFERIMENTO	VALORE ECONOMICO GENERATO	MULTIPL.
ASSIST. MEDICA E SANITARIA	48.431	€ 850.093	COSTO MEDIO ORARIO DI UN INFERMIERE € 50	€ 2.421.550	2,8
ASSIST. EDUCATIVA SOCIALE, MEDIAZIONE CULTURALE	29.833	€ 567.771	COSTO MEDIO ORARIO DI UN EDUCATORE € 22	€ 656.326	1,2
SOSTEGNO PSICOLOGICO	4.210	€ 92.236	COSTO MEDIO ORARIO DI UNO PSICOLOGO € 60	€ 252.600	2,7
CONSULENZA LEGALE	759	€ 38.374	COSTO MEDIO ORARIO DI UN AVVOCATO € 80	€ 60.720	1,6
ORE VOLONTARIATO	17.853	€ 56.983	COSTO MEDIO ORARIO DI UN OPERATORE SOCIALE € 18	€ 321.354	5,6

VALORE ECONOMICO SOSTENUTO	VALORE ECONOMICO GENERATO
€ 14.895.906	€ 36.523.259

2,5

“

Il desiderio alla base della stesura del Bilancio Sociale è rintracciare e riappropriarsi dei tesori nascosti dalla frenetica azione sociale quotidiana e consegnarli, alla luce della mission, come dono valoriale alla comunità.

”

3. IL BILANCIO SOCIALE

Fin dal 1994, anno della nascita della Fondazione, come detto nel primo capitolo, Progetto Arca, per una serie di predisposizioni, passioni e intuizioni, si è **dedicata alla cultura del dato** per avvalersi di un orientamento, di una guida nelle scelte e nelle azioni, che fin da subito sono state di risposta immediata e, quindi, non così spesso programmabili. All'epoca, i concetti di Bilancio Sociale e valutazione non erano così diffusi tra gli enti no profit che si occupavano di sociale. La D.lgs 117/2017 (Codice del Terzo settore) non era ancora stata scritta e, quindi, la Fondazione ha progressivamente affinato l'intuizione che l'ha portata da relazioni dettagliate, che rispondevano esclusivamente agli interessi degli addetti al settore, a quello che oggi è il Bilancio Sociale.

Dal 2017 **la Riforma del Terzo settore** ha dato orientamenti precisi su un modello rendicontativo di base, condivisibile e fonte di ispirazione per vivaci approfondimenti.

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

Nel lavorare, ogni anno con più entusiasmo, alla redazione del Bilancio, la Fondazione ha sperimentato come esso permetta da un lato una **crescita** dell'ente e dall'altro apprezzabili **benefici**.

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. Questo dovere non vuole però rappresentare solo un adempimento burocratico da ottemperare con il minor dispendio di energie possibile quanto, provvidenzialmente, una **grande occasione**.

Per Progetto Arca, infatti, il Bilancio Sociale è, prima di tutto, uno **strumento di riflessione interna** che si attua, ogni anno, con **gruppi di lavoro** che interessano rappresentanti 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 permette di dichiarare come si gioca la responsabilità a partire dalle risorse date. Il percorso, nel suo insieme, è per la Fondazione, un continuo stimolo a una **rinnovata visione dell'ente**, in grado di fare ordine, sul piano operativo e di sviluppo, nelle complesse attività, facendone risaltare le peculiarità e i valori generativi dell'azione quotidiana.

Rintracciare e riappropriarsi dei tesori nascosti dalla frenetica azione sociale quotidiana e consegnarli, alla luce della mission, come **dono valoriale alla comunità**, è il desiderio alla base della stesura del Bilancio Sociale.

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

Nell'esperienza, Progetto Arca ha scoperto quali e quanti vantaggi esistono per l'ente, nella redazione del Bilancio Sociale, che 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 l'azione di risposta si mantiene aderente ai bisogni solo se viene continuamente modificata, conformandola alla realtà e alle circostanze. Ecco perché il Bilancio Sociale non può presentare i dati in forma statica ma con una **visione in movimento** nella storia, nel tempo e attraverso i bisogni sociali in continuo mutamento.
- La necessità di redigere il Bilancio Sociale ha chiesto alla Fondazione 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 solo un prodotto studiato per attingere elementi da più fonti,

confrontarli e assemblarli può permettere al singolo dato, visto all'interno del contesto che lo comprende ma anche lo supera, di diventare un'utile informazione.

- Proprio il lavoro di progettazione del sistema informativo, nell'ottica di redigere un Bilancio Sociale di immediata e invitante lettura ma anche di avere dati significativi e parlanti, 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**, fornendo, fra le tante informazioni, quelle autentiche, tracciabili, misurabili e comparabili.
- Nella redazione del Bilancio Sociale, Progetto Arca si è trovata a fare un **bilancio delle sue 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, di procedure e di processi organizzativi tesi a generare e rigenerare costantemente la cultura del dato, dentro un auspicato e costante processo di miglioramento.
- Un ulteriore beneficio offerto dal Bilancio Sociale è quello di innescare un'apprezzabile **azione di comunicazione interna**. Il Bilancio Sociale **raggiunge ogni singolo lavoratore**, che lo riceve personalmente, con un'etichetta che riporta il suo nome. Il documento viene, inoltre, presentato in una delle **riunioni plenarie** di tutto il personale che rigenerano 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 dell'opera secondo linee comunicative in grado di raggiungere, con un unico documento, la varietà degli stakeholder esterni: i destinatari dei servizi,

la committenza istituzionale, gli enti di erogazione, i donatori privati, le organizzazioni in rete, i fornitori.

- Il Bilancio Sociale è 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. Informazioni esaustive e convincenti permettono a Progetto Arca di avvalorare la sua affidabilità nei confronti dei donatori, aprendo nuovi sbocchi progettuali.
- Uno dei benefici del Bilancio Sociale è quello di **esportare una cultura dell'intervento sociale** e, soprattutto, di dimostrare un'esperienza, così come Progetto Arca la vive e la realizza, che sia **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 Progetto Arca in quanto la **vincola all'esposizione degli obiettivi** che si impegna a perseguire per l'anno successivo e a dare riscontro di quelli dichiarati nel bilancio precedente. Le scadenze previste per la redazione del documento inducono a non procrastinare la 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 ricerche aiuta a tenere sempre presente che le risorse che la Fondazione tratta, protegge e, quando possibile, moltiplica **non sono di sua proprietà ma patrimonio comune**. Valutare i percorsi e i risultati dentro al Bilancio Sociale, quindi, è utile per dare alle opere un valore comunicabile e a riaffermare la responsabilità sulle azioni nella costante tensione al miglioramento.

I principi di redazione del Bilancio Sociale

Le indicazioni delle linee guida della Riforma del Terzo settore, circa i principi alla base della redazione del Bilancio Sociale, ogni anno fonte di ispirazione per Progetto Arca, sono un valido aiuto a ricordarne gli scopi e l'utilità come strumento di comunicazione, oltre che di riflessione interna. Questi criteri hanno, inoltre, stimolato il gruppo di lavoro a un interessante confronto, orientando le scelte di contenuti e dando nuovo slancio alle procedure di classificazione e identificazione delle informazioni, necessarie e non eccedenti, utili a rappresentare l'opera nel suo insieme.

Riportiamo tali criteri con un breve commento di sintesi rispetto al testo completo, rintracciabile nel Decreto del luglio 2019.

- **Rilevanza:** nel Bilancio Sociale è utile riportare solo le informazioni rilevanti per la comprensione dell'andamento dell'attività dell'Ente sotto il profilo economico, sociale e ambientale, senza aggiungere dati ridondanti che potrebbero diluire la centralità dei temi importanti;
- **completezza:** occorre identificare tutte le informazioni utili per consentire agli stakeholder di valutare i risultati sociali, economici e ambientali dell'ente;
- **trasparenza:** occorre rendere chiaro il procedimento logico seguito per rilevare e classificare le informazioni;
- **neutralità:** è necessario che le informazioni siano rappresentate in forma imparziale al fine da permettere, all'Ente, attraverso il Bilancio Sociale, di rappresentare eventuali campi di miglioramento di cui si è maturata la consapevolezza, oltre che i meriti successi.

Per Progetto Arca questo accade, per esempio, nella rappresentazione dei risultati di customer satisfaction, che sono riportati integralmente nel Bilancio Sociale e in questa pubblicazione ma poi utilizzati, proprio per la ricchezza di informazioni che trasmettono, in appositi momenti di riflessività interna;

- **competenza di periodo:** le attività e i risultati sociali rendicontati vanno necessariamente ricondotti all'anno di riferimento che va dichiarato nella nota metodologica all'inizio del documento;
- **comparabilità:** l'esposizione deve rendere possibile il confronto dei dati in periodi diversi, per esempio dati comparati su più anni di esercizio, e possibilmente far riferimento a medie di settore. Questo aiuta il lettore, ma anche l'Ente stesso, a leggere il movimento dell'informazione, che ne risulta certamente arricchita;
- **chiarezza:** è utile che le informazioni siano espone in maniera chiara e comprensibile per il linguaggio usato e che siano accessibili anche a lettori non esperti o privi di particolare competenza tecnica;
- **veridicità e verificabilità:** è utile che i dati riportati facciano riferimento alle fonti informative utilizzate;
- **attendibilità:** è necessario che i dati (anche in termini di opportunità o rischi) siano riportati in maniera oggettiva e non sovra/sottostimata. Non è utile documentare dati di previsione dei quali non si sia ancora raggiunta certezza;
- **autonomia delle terze parti:** qualora Enti esterni siano incaricati di trattare specifici aspetti del Bilancio Sociale oppure di garantire la qualità del processo o formulare valutazioni, deve essere loro richiesta e garantita l'indipendenza di giudizio.

Note di metodo

Fondazione Progetto Arca rendiconta, 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.
- Per garantire che l'identità della Fondazione venga interamente rappresentata, 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 nel Bilancio 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 all'anno in esame ma anche a precedenti annualità**, come riferimento comparativo e indicativo di tendenza, al fine di rappresentare una dinamica di informazioni in evoluzione.
- Per meglio rappresentare l'impatto della nostra opera, vengono proposte **testimonianze dirette** da parte dei destinatari o del personale impiegato.

- La Fondazione rappresenta le sue attività a partire da **categorie di intervento** (strada, salute, strutture di accoglienza, casa e cibo) anziché di utenza, in quanto vuole ribadire che il **valore della persona non è mai definito dalle temporanee circostanze in cui si trova**.
- Il Bilancio Sociale è **parte integrante del bilancio di esercizio** che comprende gli schemi di bilancio (Stato Patrimoniale, Rendiconto Gestionale e Relazione di Missione) approvati dal Consiglio di Amministrazione, dalla relazione del Collegio dei Revisori e dalla certificazione legale.

Le novità del Bilancio Sociale 2022

- Prefazione di un **rappresentativo stakeholder**;
- **storia** del 2022 in immagini;
- estensione dell'analisi di **customer** a committenza ed enti di erogazione;
- descrizione delle modalità con le quali Progetto Arca si **cura del personale**;
- ampio spazio alle **testimonianze** dei lavoratori;
- estrazione del **valore di mission** in ogni sezione;
- sviluppi importanti sull'analisi di **impatto sociale** rilevato su destinatari, lavoratori, volontari e anche sul territorio (come sintesi della ricerca riportata per esteso nel capitolo 2 di questa pubblicazione);
- utilizzo del **QR CODE** oltre che per video anche per approfondimenti.

Metodo di diffusione del Bilancio Sociale

Il Bilancio Sociale viene diffuso mediante: sito, consegna nominale ai singoli lavoratori ai quali proponiamo una presentazione del documento durante una delle riunioni plenarie, invio del documento cartaceo agli stakeholder più vicini, invio del file telematico agli stakeholder secondari, 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 e audio** tratti da **episodi di podcast**.

Nel 2022, Progetto Arca ha prodotto, infatti, una serie di podcast, in quattro episodi, dal titolo *Così vicini*, che raccontano l'intervento della Fondazione attraverso testimonianze di operatori, volontari e beneficiari.

La serie, che si avvale della voce narrante di Marco Berry, si è aggiudicata il primo posto del premio Mediastars nella sezione "Social no profit" e la "Special star per il copy".

L'Oscar di bilancio

Fondazione Progetto Arca, nel 2021 e nel 2022, è **risultata finalista alla 57esima e 58esima edizione del riconoscimento "Oscar di Bilancio"**, promosso da FERPI, Borsa Italiana e Università Bocconi, nella categoria delle imprese sociali e associazioni no profit. L'Oscar di Bilancio, da oltre cinquant'anni, premia le organizzazioni che, attraverso il bilancio, non solo rendicontano il proprio operato, ma dimostrano anche di voler **condividere risultati e obiettivi con gli stakeholder**.

L'incremento dei partecipanti nelle categorie "Fondazioni di erogazione" e "Imprese sociali e associazioni non profit" sostanzia **l'impegno crescente degli Enti del Terzo Settore nel rendicontare i risultati delle proprie attività**.



DAL BILANCIO SOCIALE 2022

DIFFUSIONE TERRITORIALE



I numeri del Bilancio Sociale 2022

Input



50% COPERTURA GRAZIE A RICAVI ISTITUZIONALI

50% COPERTURA GRAZIE A RICAVI DI RACCOLTA FONDI

37 SEDI DI ACCOGLIENZA UFFICI E LOGISTICA

120 APPARTAMENTI

29.023 MQ COMPLESSIVI DI IMMOBILI

363.340 ORE DI PERSONALE RETRIBUITO

39.077 ORE DI VOLONTARIATO

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

€ 2.744.733 VALORIZZAZIONE DELLE DONAZIONI IN NATURA: CIBO E ALTRI GENERI DI PRIMA NECESSITÀ

Attività

44.065 ORE DI ASSISTENZA SANITARIA

7.333 ORE DI ASSISTENZA SOCIALE

20.492 ORE DI ASSISTENZA EDUCATIVA

4.366 VISITE MEDICHE

1.996 ORE DI MEDIAZIONE CULTURALE

4.210 ORE DI ASSISTENZA PSICOLOGICA

759 ORE DI ASSISTENZA LEGALE

65.704 CAPI DI ABBIGLIAMENTO

27.164 KIT IGIENICI

3.659.502 PASTI

Output

53.641 BENEFICIARI

3.959 PERSONE ACCOLTE

354.282 GIORNATE DI ACCOGLIENZA

189.026 INTERVENTI DI AIUTO

1.598 USCITE UNITÀ DI STRADA E CUCINE MOBILI

Effetti



33% AUTONOMIA ABITATIVA

28% PROSECUZIONE DEL PERCORSO

39% ORIENTAMENTO AI SERVIZI DEL TERRITORIO

VALORIZZAZIONE ECONOMICA DELL'IMPATTO SOCIALE

€ 14.895.906

VALORE ECONOMICO SOSTENUTO

€ 36.552.014

VALORE ECONOMICO GENERATO

x 2,5 MULTIPLICATORE DEL RITORNO SOCIALE

Nel 2022 Progetto Arca:



ha sostenuto l'autonomia e la riabilitazione di **1.800** persone pari agli spettatori che trovano posto nel Teatro alla Scala di Milano



ha incontrato oltre **53.000** persone pari agli abitanti di Trapani



ha offerto oltre **354.000** notti pari a quelle di 12 vite



ha dimesso dai centri di accoglienza quasi **3.000** persone pari ai viaggiatori di 7 Freccia Rossa



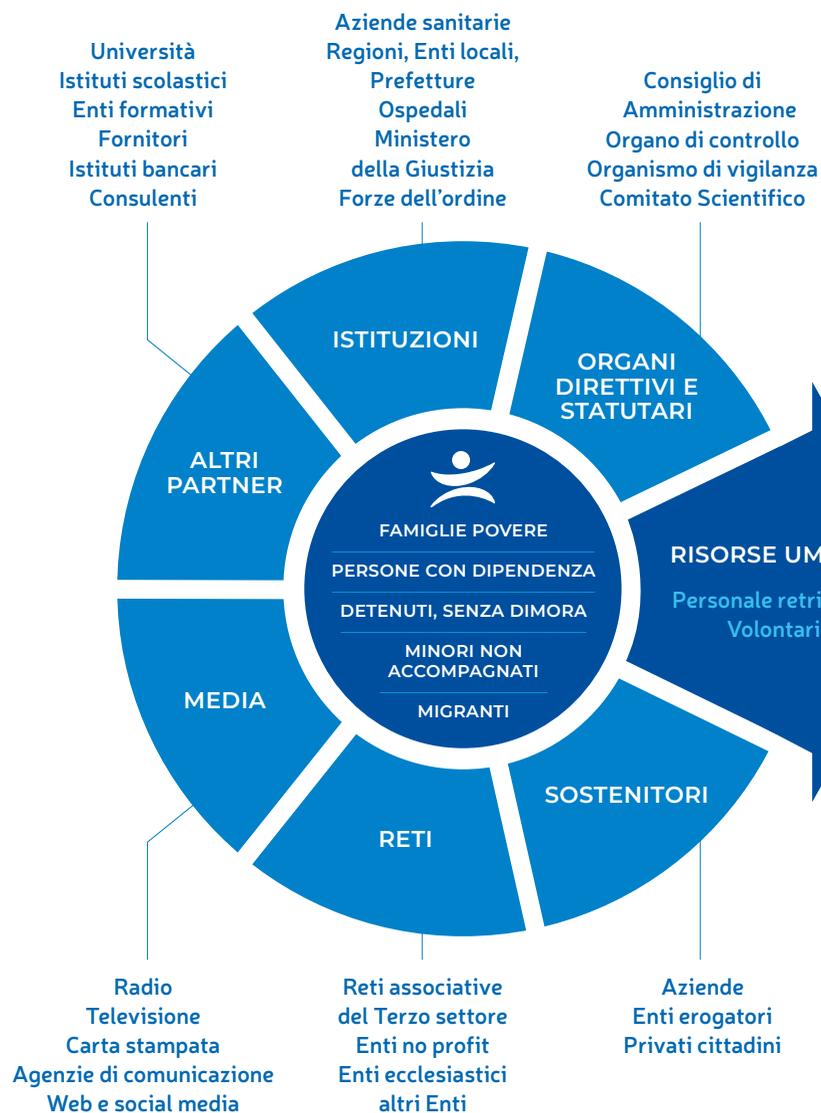
ha distribuito **3.659.000** pasti che potrebbero sfamare per un giorno intero tutti gli abitanti di Milano



ha utilizzato **29.000** mq. di immobili pari a 4 campi da calcio regolamentari

DAL BILANCIO SOCIALE 2022

LA MAPPA DEGLI STAKEHOLDER



DAL BILANCIO SOCIALE 2022

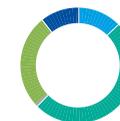
I BENEFICIARI DI PROGETTO ARCA

COME ABBIAMO AIUTATO I BENEFICIARI RAGGIUNTI

SPORTELLINO ASCOLTO	16%
SOSTEGNO IN STRADA	9%
SOSTEGNO ALIMENTARE IN ITALIA	19%
ACCOGLIENZA IN STRUTTURE RICETTIVE	6%
ACCOGLIENZA IN APPARTAMENTI	1%
PROGETTI ALIMENTARI ALL'ESTERO	49%

QUALE ENTE HA INVIATO LE PERSONE ACCOLTE

12% INGRESSI SPONTANEI
 50% INVIO ENTI LOCALI
 27% INVIO PREFETTURE
 11% INVIO ATS



BENEFICIARI RAGGIUNTI

53.641

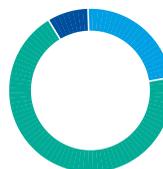
IN ITALIA 27.391
1,5 VOLTE IN PIÙ RISPETTO AL 2021ALL'ESTERO 26.250
3,5 VOLTE IN PIÙ RISPETTO AL 2021

PERSONE ACCOLTE

3.959

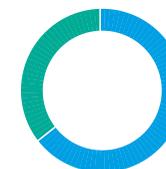
CHI SONO LE PERSONE ACCOLTE

FASCE DI ETÀ



23% MINORI
 69% ADULTI (19-60 ANNI)
 8% ANZIANI (>60 ANNI)

COMPOSIZIONE



65% SINGOLI
 35% MEMBRI DI FAMIGLIE

GENERE



65% UOMINI
 35% DONNE

“

Ci muoviamo verso una sempre maggiore competenza nella progettazione, in special modo attraverso modalità di progettazione partecipata che coinvolge le persone in un processo generativo di soluzioni nuove e migliori.

”

4. CONCLUSIONI

LE PROSPETTIVE DI LAVORO: LA PROGETTAZIONE PARTECIPATA

Di **Stefano Gheno**

Il **Codice del Terzo settore** (D.lgs 117/2017) introduce, tra le altre cose, una **nuova e diversa modalità di relazione** tra l'**amministrazione pubblica** e alcune fattispecie di espressioni della **società civile organizzata**. In particolare, l'art. 55 afferma che “le amministrazioni pubbliche (...) nell'esercizio delle proprie funzioni di programmazione e organizzazione a livello territoriale degli interventi e dei servizi nei settori di attività (...) assicurano il **coinvolgimento attivo degli enti del Terzo settore**, attraverso forme di **co-programmazione, co-progettazione e accreditamento**”.

Si realizza, così, per la prima volta, una vera e propria **procedimentalizzazione dell'azione sussidiaria**, ponendo 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. Tali Enti, infatti, sono rivolti a “**perseguire il bene comune**”, a svolgere “**attività di interesse**”.

generale” senza perseguire finalità lucrative soggettive e sono, peraltro, sottoposti a un sistema pubblicistico di registrazione e a rigorosi controlli.

Così, finalmente, si apre un vero **canale di amministrazione condivisa** tra i soggetti pubblici e gli ETS, alternativo a quello del profitto e del mercato. Il modello configurato non si basa, innanzitutto, sulla erogazione di corrispettivi dalla parte pubblica a quella privata per un servizio svolto in nome e per conto, ma piuttosto sulla **convergenza di obiettivi** e sull'**aggregazione di risorse pubbliche e private** per la programmazione e la progettazione, in comune, di interventi e servizi, secondo un **rapporto che va al di là dello scambio utilitaristico** “*do ut des*”.

Questo è quanto previsto dalla norma e con forza ribadito da più sentenze della Corte costituzionale; risulta, però, ancora difficile passare alla sua applicazione efficace. Da un lato, infatti, si rileva, ancora, un problema diffuso di mentalità secondo cui solo ciò che discende direttamente dalla pubblica amministrazione è davvero pubblico mentre il soggetto privato non può perseguire davvero l'interesse generale. Dall'altro, non dobbiamo nasconderci che l'uscire dalla logica di mercato per entrare in quella di un partenariato paritario possa essere spesso frutto di un'esigenza di tutela da parte dei decisori politici e tecnici rispetto a possibili attacchi strumentali da parti antagoniste o concorrenti delusi.

È importante, peraltro, ricordare che, mentre la **co-progettazione** serve a definire e a realizzare specifici progetti di servizio o di intervento per soddisfare bisogni predefiniti dall'amministrazione, la vera novità è rappresentata dalla possibilità di **co-programmazione**. Quest'ultima serve, infatti, all'individuazione, da parte della pubblica amministrazione, dei bisogni da soddisfare, degli interventi necessari, delle modalità di realizzazione degli stessi e delle risorse disponibili, secondo una modalità che vede gli **Enti del Terzo settore partner dell'amministrazione**, in virtù del loro essere protagonisti dell'azione sociale, ma anche della loro maggiore vicinanza ai bisogni presenti sul territorio.

Non esitiamo a dire che senza svolgere una reale co-programmazione, la co-progettazione rischia di rivelarsi un mero affidamento in outsourcing di servizi sociali predefiniti, quando non un vero e proprio appalto “travestito”. Come peraltro nota la sentenza 131/2020 della Corte costituzionale, quanto stabilito dalla norma rappresenta, invece, una delle più **significative attuazioni della sussidiarietà orizzontale**, valorizzata dal quarto comma dall'art. 118 della Costituzione.

Infatti, prima ancora che venissero alla luce i sistemi pubblici di welfare, la creatività dei singoli si è espressa in una molteplicità di forme associative che hanno saputo garantire assistenza, solidarietà e istruzione ai bisognosi. Nella disposizione costituzionale si è, quindi, voluto superare l'idea per cui solo l'azione del sistema pubblico sia intrinsecamente idonea allo svolgimento di attività di interesse generale e si è riconosciuto che tali attività sono perseguite anche da una “autonoma iniziativa dei cittadini” che, in linea di continuità con le espressioni della società solidale, risulta ancora oggi fortemente radicata nel tessuto comunitario del nostro Paese.

Ma **su cosa si fonda un'efficace azione di co-programmazione?** A monte è, ovviamente, essenziale definire chiaramente l'**obiettivo comune**, che deve essere condiviso tra tutti gli attori. Per evitare il più possibile l'affermarsi di preconcetti e derive ideologiche risulta fondamentale coinvolgere soggetti provenienti da diverse esperienze e prospettive, dato che **la diversità di pensiero porta a soluzioni più ricche e complete**. La chiave di tutto ciò è indubbiamente la **comunicazione**, ci si deve sentire liberi di esprimere le proprie opinioni e ascoltare quelle degli altri, tanto più in un contesto che presenta numerose asimmetrie come quello che vede la collaborazione del pubblico e del privato. Va, quindi, costruito, nel rispetto dei reciproci e differenti ruoli, uno **spazio di stima e fiducia reciproca**.

Solo una volta raggiunto un **accordo circa i bisogni rilevati**, le priorità nella risposta e le modalità d'azione, sarà davvero possibile stabilire

un **piano dettagliato** che delinei compiti e responsabilità degli attori e, naturalmente, il “cosa” e il “come” verranno raggiunti gli obiettivi.

Va anche condiviso un **sistema di monitoraggio** per **verificare il progresso** dell'azione e il **corretto uso delle risorse** a essa destinate.

Non è difficile capire che un simile modo di lavorare porta con sé numerose sfide, che possono sorgere in qualsiasi momento durante il processo.

È, quindi, necessario essere **flessibili** e **adattabili** per affrontarle e apportare, se necessarie, opportune modifiche al piano.

Aggiungerei che qualora il progetto in realizzazione fosse incentrato sulla **comunità**, è essenziale **coinvolgerne attivamente i membri** fin dall'inizio, ascoltare le loro esigenze e collaborare con loro. Da questo punto di vista il contributo delle realtà del Terzo settore, proprio perché sono emanazioni dirette della società, può essere estremamente utile.

Per certi versi credo si possa affermare che una **vera co-programmazione sia fondata su di una visione comunitaria**, prima che societaria. In una comunità ci si prende reciprocamente cura gli uni degli altri, prima di andare a definire formalmente ruoli e paletti, se pur necessari. Il punto è **dove risieda la decisione di procedere** con forme organizzate di aiuto e di risposta ai bisogni: da un **moto del cuore dell'uomo** che chiede di essere diretto per essere più efficace, oppure da una **sfiducia verso l'uomo** che chiede di controllarne le azioni non fidandosi delle intenzioni?

È chiaro che la questione appena posta è espressa secondo una dicotomia un po' semplicistica, la realtà è ovviamente più complessa e le istanze di controllo spesso convivono con il desiderio di costruzione. Tuttavia, è utile, a mio parere, esplicitare il rischio concreto dell'affermarsi di questo dualismo, per cercare di trovare strade che ci permettano di superarlo, in una prospettiva di convergenza.

Quindi come è possibile depotenziare questo dualismo e l'antagonismo acritico che spesso porta con sé?

Dicevo poco prima che il primo antidoto è la **stima dell'altro**, che viene visto come **possibilità di reale apertura** e di ricchezza e non come ostacolo alle nostre intenzioni. Ma come può questa stima, questa ipotesi di fiducia, non essere a sua volta ideologica, acritica? A mio parere è necessario che **si fondi su una conoscenza** testata nell'azione.

Anche per questo credo che il **lavoro fatto in questi anni da Progetto Arca**, per sviluppare e diffondere sistemi di valutazione dell'impatto, di strumenti che consentano di verificare la ricaduta del nostro agire, la sua efficacia, nonché di descriverla in modo che possa essere conosciuta e compresa, sia **estremamente prezioso**.

Qual è ora il prossimo passo? Credo sia quello di andare nella direzione di una sempre maggiore **competenza nella progettazione**, in special modo attraverso modalità di **progettazione condivisa**.

La progettazione condivisa è un processo collaborativo che trova spazio in numerosi ambiti del campo sociale.

Si tratta di **coinvolgere le persone nel processo generativo di soluzioni innovative**, magari divergenti dal convenzionale, dall'altro un **più forte ingaggio** dei diversi portatori di interesse delle nostre azioni.

Progetto Arca sta utilizzando questo approccio, con ottimi risultati, nella costruzione dei diversi sistemi di valutazione dei servizi. In modo più ampio esso svolge, anche, una funzione di **sensibilizzazione culturale** e di sviluppo di competenze nella sempre più rilevante direzione verso forme di amministrazione condivisa, da oggi rappresentate, appunto, dalla co-programmazione e dalla co-progettazione.

IL SERVIZIO, L'ESPERIENZA E LA VALUTAZIONE

*Da un'asse all'altra avanzavo
così lenta, prudente.
Sentivo le stelle sul capo,
e sotto i piedi il mare.
Questo solo sapevo: un altro passo...
poteva essere l'ultimo.
E avevo quell'andatura incerta
che chiamiamo esperienza.
(Emily Dickinson)*

Desidero salutare voi lettori riprendendo due concetti che hanno orientato e condotto questi testi fino al loro epilogo: quello del **servizio** e quello dell'**esperienza**.

Chi nasce con il fuoco del mettersi al servizio degli altri lo fa su una spinta ideale animata dal desiderio di un mondo buono e in pace, dove diseguaglianze, povertà, violenza ed emarginazione sono parole sradicate da un passato dimenticato.

Queste sono le **persone che lavorano per Progetto Arca** ogni giorno, alle quali va un **grazie altisonante** perché è nel loro mettersi a servizio dell'umanità fragile, condividendo una mission nata trenta anni fa e destinata a portare frutto nel tempo, che i sogni ideali si trasformano in azioni concrete.

Questo ideale di purità viene mantenuto in vita, ogni giorno, da un **doppio cuore**, quello della **passione per l'umano** e quello dell'**esperienza**, che non si limita al fare, al provare, ma si compie nel **giudizio** sul proprio agito. Ciò che permette all'esperienza di essere concretamente fattore al servizio è **capirne il senso**, riscoprirne le mosse in relazione agli stimoli e, continuamente, cambiare direzione per riorientare al meglio il nostro fare.

Ecco, quindi che **servizio** ed **esperienza** sono unite da un **fattore comune**, quello della **valutazione** senza la quale perderemmo la consapevolezza degli effetti della nostra opera e ci allontaneremmo dalla realtà.

La **valutazione**, il **giudizio libero** sul nostro agire sono le scintille generatrici di questo volumetto, alla sua terza edizione, nato dalla comunione di intenti fra persone desiderose di partecipare a un **movimento**, a un **cambiamento**, che hanno al centro la volontà di **difendere la persona** e la sua **libertà** di scegliere la vita.

Grazie, quindi, al **Comitato Scientifico**, all'area **Controllo di gestione e valutazione** e a tutti coloro che, quotidianamente, si **dedicano alla cura delle persone** accolte o assistite da Progetto Arca, che prodigano messaggi di cambiamento, di valore e di fiducia nella vita.

***Che il nostro essere al servizio sia lieve
e la nostra esperienza piena,
che ci sia possibile dare tutto e continuamente
ricevere quanto basta per essere migliori.***

*Con gratitudine
Laura Nurzia*

Biografie degli autori

Stefano Gheno, psicologo del lavoro, dal 1995 insegna gestione risorse umane e psicologia delle risorse umane presso la facoltà di Scienze politiche e sociali dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Come professionista si occupa da più di trent'anni di formazione e sviluppo presso organizzazioni profit e no profit. Tra i fondatori della Società italiana di psicologia positiva, ha contribuito a introdurre e a sviluppare in Italia l'approccio del self-empowerment. Nel 2007 ha fondato Well At Work Associati, un network professionale di psicologi del lavoro attivi nel campo della formazione e dello sviluppo organizzativo. Si occupa, in particolare, di empowerment, resilienza e benessere nelle organizzazioni di lavoro. Dal 2020 è il coordinatore del Comitato Scientifico per la valutazione d'impatto di Fondazione Progetto Arca di Milano.

Giuseppe Guerini, 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. È stato membro del Consiglio di amministrazione di una Banca di Credito Cooperativo per tre anni e in seguito, per quattro anni, è stato membro del Consiglio di Amministrazione della Banca Popolare di Bergamo. Dal 2020 è componente del Comitato Scientifico per la valutazione d'impatto di Fondazione Progetto Arca di Milano.

Laura Nurzia, laureata in architettura, ha partecipato alla costituzione di Fondazione Progetto Arca e ne è 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, professore associato di sociologia generale nella facoltà di Scienze politiche e sociali dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Nello stesso Ateneo è direttore scientifico dell'Executive Master "Terzo settore e Impresa Sociale" (nell'Alta Scuola Impresa e Società – ALTIS), 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. Nell'ambito della Facoltà di Scienze Politiche e Sociali insegna "attori e modelli organizzativi nel welfare privato", "sistemi di welfare comparati" e "politiche sociali e organizzazioni dei servizi". Dal 2020 è componente del Comitato Scientifico per la valutazione impatto di Fondazione Progetto Arca di Milano.

Massimo Salvatore, laureato in Economia e Commercio, ha frequentato il corso per responsabili amministrativi per gli enti no profit di ALTIS, Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e ha conseguito un Executive Master in Controllo di Gestione e Programmazione Aziendale. Da anni lavora nel Terzo settore e attualmente ha il ruolo di responsabile dell'area Controllo di gestione e valutazione presso Fondazione Progetto Arca. Partecipa dal 2020 al Comitato Scientifico di Fondazione Progetto Arca.



“

Nei risultati positivi del nostro lavoro quotidiano troviamo, certamente, molta gratitudine e la motivazione a rinnovare la nostra adesione alla mission.

Scopriamo anche il patrimonio che rende i dati vivi, generando educazione al benessere e l'energia di cambiamento necessaria per migliorare la risposta ai bisogni della persona in cammino.

”

“

*Per realizzazione questo volume
Fondazione Progetto Arca ha messo
a disposizione le sue risorse e le competenze
del suo Comitato Scientifico, con il desiderio
di contribuire alla realizzazione di uno strumento
in grado di avvicinare ai temi valutativi e di impatto
sociale, quali forza propulsiva del miglior modo
di essere al servizio.*

*Affidiamo alla collettività i frutti, anche
inattesi, di questo lavoro e di questa passione.*

”

*Grazie
Fondazione Progetto Arca*



PROGETTO ARCA^{onlus}

www.progettoarca.org