

Coltiviamo speranza

Piano strategico giugno 2025 - giugno 2030



PROGETTO ARCA^{ETS}



In copertina

"Germogli di speranza" – 2012

Di Abdallah Khaled e Tobia Ravà

*Resine e tempere acriliche su tela
cm. 100 x 120*

*Ringraziamo Abdallah Khaled
e Tobia Ravà per averci donato
i diritti di riproduzione dell'immagine
della loro opera.*

*Abbiamo aperto il nostro Piano
strategico con questa bellissima
opera in quanto, secondo la nostra
interpretazione, è intessuta dei simboli
propri della SPERANZA. L'albero,
maestoso e rigoglioso, si innalza al
centro della scena, a rappresentare
la vita generatrice. I suoi lunghi rami
abbracciano una figura umana
espansa e avvolgente. In questo
abbraccio universale, la persona
racchiude, a sua volta, sagome di
donne e uomini, intrecciate in un gioco
di gesti. Possiamo infatti sperare,
pur nella nostra umanità ferita, solo
grazie a un Albero che ci dona la vita e
alla relazione con gli altri che da esso
germoglia e ci rinnova.*

*A pag. 198 è possibile trovare la
biografia degli autori e una nota critica
dell'opera.*



Coltiviamo speranza

Piano strategico giugno 2025 – giugno 2030

A cura di Laura Nurzia

Coltiviamo speranza



A cura di
Laura Nurzia

Il Piano strategico è stato redatto con il contributo del Consiglio di Amministrazione e del Comitato direttivo:

Alberto Sinigaglia	<i>Presidente e Direttore Sviluppo strategico</i>
Laura Nurzia	<i>Vicepresidente</i>
Don Claudio Burgio	<i>Consigliere</i>
Roberto Corno	<i>Consigliere</i>
Luca Degani	<i>Consigliere</i>
Monica Poletto	<i>Consigliera</i>
Alice Stefanizzi	<i>Consigliera e Direttrice Marketing, raccolta fondi e comunicazione</i>

Edoardo Boeris	<i>Direttore Generale</i>
Monica Barbarotto	<i>Direttrice Progettazione e sviluppo</i>
Giacomo Iacomino	<i>Direttore Servizi</i>
Silvia Mazzuocolo	<i>Direttrice Amministrazione</i>
Federica Pirovano	<i>Direttrice Emergenze e attività operative</i>
Costantina Regazzo	<i>Direttrice Relazioni esterne, educazione e lavoro</i>

Il capitolo sulla valutazione di impatto è stato redatto grazie al contributo del Comitato scientifico:

Stefano Gheno \ Giuseppe Guerini \ Mohamed Hamad
Valentina Langella \ Laura Nurzia \ Luca Pesenti
Marcello Tempesta

Hanno collaborato:
Giorgia Governale \ Micaela Giusti \ Emanuela Pioli

Fotografie
Daniele Lazzaretto \ Diego Loffredo



Progetto grafico
e impaginazione
Accent on Design
Milano



Stampa Ancora Arti grafiche 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

Nota della curatrice \ 7

Parte 1 Radici, identità e metodo

Perché abbiamo redatto un Piano strategico \ 10

Il passaggio generazionale \ 11

Il metodo \ 13

Le tavole rotonde \ 14
Gli incontri interni \ 15
L'incontro con il Comitato scientifico \ 16
La forma del documento \ 16
La revisione della vision e della mission \ 16
I valori \ 17

La nuova vision \ 19

La nuova mission \ 21

I nostri valori \ 23

Speranza \ 23
Ascolto \ 24
Dignità \ 25
Accoglienza \ 26
Fiducia \ 27

Parte 2

Dal seme al gesto: le traiettorie del Piano strategico

Dal sostegno alla persona all'accompagnamento educativo \ 31

Il lavoro, sviluppo delle intraprendenze \ 37

Dipendenze: riscoperta e rinascita del desiderio \ 43

La fragilità è un bene comune \ 49

Dalla migrazione all'integrazione per una società inclusiva \ 55

Reti di relazioni per gli anziani fragili e soli \ 59

L'unica strada è la casa \ 63

Salute, il diritto anche di chi non ha una casa \ 69

Sviluppo ed emergenze umanitarie: la cura oltre frontiera \ 73

Dal Piano strategico alla valutazione di impatto sociale \ 77

**Dalla visione alla presenza:
il Piano operativo e la comunità di lavoro \ 83**

Il Piano operativo \ 83

Le persone che operano in Progetto Arca \ 84

La formazione delle persone \ 86

Coerenza, sviluppo e sostenibilità economica \ 89

Il ruolo dell'area Marketing, raccolta fondi e comunicazione \ 89

Il ruolo dell'Ufficio Progetti \ 90

Il ruolo dell'area Valutazione \ 91

Il ruolo del Controllo di gestione \ 91

Il ruolo dell'area Emergenze e attività operative \ 92

Il ruolo dell'Amministrazione \ 93

Conclusioni \ 95

Parte 3

In ascolto della realtà per orientare il futuro

Premessa \ 98

**Dipendenze: percorsi di ascolto,
cura e innovazione - *Simone Feder* \ 102**

**Povertà educativa:
un vuoto da colmare - *don Claudio Burgio* \ 112**

**I fenomeni migratori, oltre gli stereotipi
e le rappresentazioni ansiogene - *Maurizio Ambrosini* \ 122**

**La progettazione internazionale
del nuovo quinquennio - *Grazia Sgarra* \ 152**

**Inclusione e dignità, nuove traiettorie per adulti
in povertà e persone detenute - *Francesco Marsico* \ 166**

**Terza età e vulnerabilità, strategie di intervento
per una società che cambia - *Francesco Longo* \ 177**

**Lavoro, imprenditoria e integrazione sociale -
Gianluca Chiodo e Sandra Boscarato \ 187**

Commento all'opera in copertina \ 198

Nota della curatrice

Do il benvenuto a tutti i lettori di queste pagine, nate dal desiderio di affacciarci alla soglia del nuovo mandato del CdA, 2025-2030, con responsabilità, lungimiranza e creatività.

*Abbiamo scelto il titolo **"Coltiviamo speranza"** perché è nel coltivare che ritroviamo i valori che ci muovono: **cura premurosa** e instancabile, **liberi dall'esito** del nostro impegno.*

*Così, da coraggiosi contadini, cerchiamo di portare **speranza** alle tante persone affidate a noi, impegnandoci affinché, dalla condizione di giovani e incerti virgulti, possano trasformarsi in **rigogliose piante** che regalano ossigeno, fiori e frutti al mondo.*

*Dall'ideale al diventare, dall'osservare al proporre, dall'immedesimarsi all'incontrare: semina dopo semina, **grati per l'imprevedibile raccolto**.*

Grazie
Laura Nurzia

Coltiviamo speranza

Piano strategico giugno 2025 - giugno 2030

PARTE 1

Radici, identità e metodo



PROGETTO ARCA

Perché abbiamo redatto un Piano strategico

Dopo oltre 30 anni di attività sul campo, abbiamo sentito il bisogno di fermarci, osservare il cammino percorso e assumere, con consapevolezza, le trasformazioni che attraversano la nostra organizzazione e il contesto sociale nel quale operiamo.

Il **rinnovo del Consiglio di Amministrazione**, avvenuto il 28 maggio 2025, ha offerto l'occasione per ritornare sulle domande di senso e di prospettiva, con il desiderio che Progetto Arca possa sempre dare **risposte di valore, di qualità e contemporanee** al tempo in cui viviamo. Le radici di Progetto Arca restano salde nella storia, nei valori e nell'esperienza maturata; allo stesso tempo, cresce la consapevolezza che le risposte di ieri siano la base progettuale e ideale per concepire nuovi modi di affrontare le complessità di oggi.

Questo Piano nasce dal desiderio di **tenere insieme continuità e cambiamento**, custodendo ciò che siamo stati e aprendoci con responsabilità a ciò che siamo chiamati a diventare.

Abbiamo redatto questo Piano, inoltre, per **comunicare le ragioni del nostro fare**. Crediamo, infatti, che solo argomentando con chiarezza i motivi delle scelte e delle intenzioni che orientano la nostra opera, sia possibile contribuire a **coinvolgere e motivare le persone** che ogni giorno dedicano la loro giornata a realizzare la mission di Progetto Arca e a **creare un ponte di dialogo** e reciprocità con gli altri stakeholder.

Tra gli obiettivi di questo documento c'è, infatti, il raggiungimento di una **maggiore chiarezza identitaria**, il rafforzamento del **dialogo interno**, la lettura più articolata dei bisogni sociali e la rinnovata capacità di immaginare il futuro. Questo Piano vuole diventare un **patto di responsabilità** tra il CdA, il Comitato direttivo, chi opera quotidianamente nei servizi, chi sostiene la Fondazione e le persone che incontriamo lungo il cammino.

Il Piano non vuole limitarci a un indeformabile programma ma **aprirci alla complessità**, alla relazione, alla speranza di poter continuare a generare risposte umane, competenti e capaci di futuro.

Consapevoli che nessun contatto profondo potrà avvenire senza la disponibilità a farsi coinvolgere, auspichiamo che questo documento smuova interesse, generi domande, apra riflessioni, stimoli dialoghi, semini desideri e **contribuisca, con un piccolo ma molto amato seme, a migliorare noi e il mondo intero**.

Il passaggio generazionale

Quando nel 1994 andammo dal Notaio per costituire l'allora Associazione Progetto Arca, avevamo tutti nel cuore un anelito, quello di **creare qualcosa che potesse durare nel tempo ed essere un dono imperituro alla comunità e alla vita**, alla quale eravamo tutti molto grati.

Abbiamo, quindi, preteso dal neonato ente che la sua iniziale dipendenza dai fondatori si trasformasse, nel tempo, in autonomia. Per renderlo libero di proseguire anche dopo di noi, **abbiamo rafforzato, giorno dopo giorno, le risorse che lo avrebbero reso autosufficiente** e che gli avrebbero permesso di restare al servizio della Creazione, per come ognuno di noi può concepirlo.

Immaginare Progetto Arca nel futuro e non per le contingenze del momento, ci ha aiutato a **puntare su alcuni aspetti determinanti per il suo sviluppo**: la forte integrazione con la programmazione istituzionale, l'importante impegno nella raccolta fondi, l'oculata gestione economica e finanziaria, la consulenza di professionisti capaci di orientare scelte importanti.

Sono passati più di trent'anni da quel giorno e negli ultimi due siamo stati provocati a **rispondere, con coerenza, a quell'impegno di libertà e autonomia**.

Era per noi imprescindibile creare le condizioni per emancipare Progetto Arca dai sani e necessari personalismi di chi l'aveva fondata e guidata per tanti anni, desideravamo che la Fondazione potesse rigenerare le sue potenzialità con esperienze, competenze, visioni nuove.

La necessità di un **passaggio generazionale** nasce, quindi, dalla consapevolezza che la lealtà di visione richiede anche la capacità di fare un passo indietro, di rinnovarsi e di mettersi, con umiltà, al servizio di un nuovo modo di fare le cose.

Così, dopo molti mesi di ricerche e riflessioni, **il 2026 si è aperto con una struttura organizzativa rinnovata e alcune figure professionali** in sostituzione delle precedenti: un nuovo **Direttore Generale**, un nuovo **Direttore Servizi**, una nuova **responsabile dell'area Controllo di gestione**.

In questo attento lavoro di revisione organizzativa, inoltre, si è ravvisata la necessità di due nuove figure. Abbiamo, così, creato una **Direzione Emergenze e attività operative**, con la responsabilità di integrare le funzioni di logistica e magazzini. Organizzando velocemente risorse e materiali, sarà possibile offrire risposte non standardizzate ma mirate, capaci di adattarsi alla natura del bisogno dei nostri beneficiari, dalla gestione di criticità quotidiane fino a emergenze improvvise.

È stata, inoltre, inserita la nuova **funzione di Persone & organizzazione**. In passato, infatti, la responsabilità della cura delle persone e dei volontari che lavorano per Progetto Arca era stata delegata ai singoli direttori, generando una gestione non sempre omogenea e condivisa.

Il metodo utilizzato per compiere questi avvicendamenti è stato molto studiato e ha richiesto alcuni mesi di formazione, progettazione condivisa e coaching. Abbiamo, infine, deciso che **le figure apicali storiche cambiassero funzione pur permanendo nell'organizzazione**.

Questo ha permesso un passaggio di responsabilità sereno e completo, un clima accogliente per i nuovi arrivati, la garanzia che tutti i valori fondativi non fossero perduti ma compresi e valorizzati.

Il presente Piano strategico nasce, quindi, in **un tempo di passaggio e di rinnovamento**. Condividere questo impegnativo lavoro anche con direttori appena arrivati è stata un'occasione preziosa per rileggere la nostra identità e le nostre potenzialità con occhi e competenze nuove e ha permesso a loro di coinvolgersi, a pieno titolo, nello sviluppo pluriennale delle linee strategiche.

Il metodo

Quando il nuovo CdA si è riunito per la prima volta, nel settembre 2025, per ragionare su come impostare un lavoro di programmazione a lungo termine, è subito nato il desiderio di **allargare la cornice del nostro sguardo oltre i confini del nostro fare quotidiano**.

Abbiamo deciso di utilizzare un **percorso partecipativo e riflessivo** che potesse coinvolgere, a vari livelli, tutte le persone impegnate nella Fondazione. L'obiettivo principale era giungere a un Piano strategico che fungesse da **binario di riferimento**, uno strumento saldo e condiviso, in grado di orientare le decisioni e le azioni nei prossimi anni, garantendo che le **scelte future fossero coerenti con la missione e i valori** della Fondazione, pur mantenendo la flessibilità necessaria per adattarsi a scenari in evoluzione.

Abbiamo condiviso che il nostro Piano strategico non dovesse limitarsi a tracciare una direzione operativa, ma potesse, invece, proporsi come strumento di **comunicazione degli ideali** e delle motivazioni che ci animano e rigenerano costantemente, favorendo la **trasmissione di principi condivisi**.

Desideravamo, inoltre, che il Piano strategico prendesse forma da **tutta l'esperienza fin qui maturata**, da eventi concreti che si sono susseguiti nel corso della nostra lunga storia di **osservazione, risposta e cura**.

Il documento che ne è scaturito, pertanto, non è il risultato di una pianificazione astratta ma si è sviluppato adattandosi alle esigenze e alle trasformazioni che si sono presentate nel tempo.

Il nostro Piano strategico deriva da un **approccio pragmatico**, che privilegia l'esperienza vissuta e i fatti accaduti, piuttosto che la perfezione teorica o l'intransigenza di modelli predefiniti. La storia trentennale, che il Piano racchiude e contemporaneamente lancia nel futuro, difatti, è stata guidata da piccoli passi, da cambiamenti intermedi e da un impatto concreto sulla realtà che ci colpisce chiedendo risposte.

L'essenza del Piano strategico si fonda, perciò, su una visione realista, che riconosce il **valore dei processi gradual**i e delle **risposte adattive**, preferendo soluzioni che tengano conto delle complessità e delle **imperfezioni della vita** che ogni giorno ci sollecita e ci stupisce.

● Le tavole rotonde ●

Il programma di lavoro è partito dal dedicare un tempo per **incontrare persone appassionate ed esperte** nei settori che riteniamo affini alla sensibilità di Progetto Arca, anche se non esattamente coincidenti con gli interventi effettivamente in atto. Abbiamo ingaggiato persone con esperienze diverse da Progetto Arca, che osservando la realtà da altri punti di vista, ci premetterebbero di **allargare i nostri orizzonti**, liberandoci dai filtri e dalle credenze che, inevitabilmente, la nostra lunga esperienza ci impone.

Condividere un **tempo di ascolto** ci è stato molto utile perché ci ha permesso di leggere il bisogno da un punto di vista esterno, di maturare pensieri, di **rivolgere domande**, di adottare **sguardi nuovi** su condizioni sociali in piena evoluzione.

Questi incontri con autorevoli relatori, moderati da alcuni componenti del Comitato scientifico e allargati al personale della Fondazione, hanno ruotato sulla **centralità del dialogo**, del confronto sia sui temi trattati sia sugli scenari socioculturali e politici che, inevitabilmente, influiscono sui bisogni.

Abbiamo approfondito temi quali:

- ✧ la povertà educativa e i minori stranieri non accompagnati;
- ✧ le dipendenze;
- ✧ la migrazione;
- ✧ la povertà adulta/detenuti;
- ✧ la popolazione anziana;
- ✧ il lavoro, l'imprenditoria e l'integrazione sociale;
- ✧ la progettazione internazionale.

Le tavole rotonde sono state così coinvolgenti che, in alcuni casi, hanno generato **collaborazioni immediate** oltre che riflessioni strategiche sui bisogni a cui dare risposte con continuità.

Nella terza parte di questa pubblicazione sono raccolti i contenuti dei preziosi incontri.

● Gli incontri interni ●

Abbiamo poi organizzato alcuni incontri tra i componenti del CdA e i dirigenti. Nel primo, grazie ai contributi dei dirigenti delle singole aree, abbiamo **ripreso consapevolezza dei punti di forza e di debolezza delle nostre attività**.

Nei seguenti tre incontri, per i quali abbiamo deciso di riservare del tempo esclusivamente dedicato al dialogo e alla convivenza, in luoghi anche molto lontani dagli uffici della Fondazione, abbiamo **raccolto le suggestioni e i dati emersi nelle tavole rotonde** e, passo dopo passo, avvalendoci della genialità di ognuno, abbiamo costruito i contenuti del presente Piano.

● L'incontro con il Comitato scientifico ●

Come ultimo passo nella realizzazione del Piano, dopo averne composto la trama, abbiamo incontrato in più riprese il Comitato scientifico con il quale abbiamo ridisegnato il **Manifesto di impatto sociale**, per rendere contemporaneo e aderente al nuovo scenario di prospettive quello redatto nel 2020.

● La forma del documento ●

La forma data al documento si **modella sulla memoria dei fondamenti** che hanno generato e fatto crescere Progetto Arca e sull'**entusiasmo di trasmettere** come questi possano quotidianamente essere incarnati nel nostro operato quotidiano.

Per ogni area di intervento proponiamo:

- ✳ **l'ideale**, in cui il percorso storico e i motivi che ci spingono a occuparci di un determinato ambito sociale si fondono per essere trasmessi con la lucidità della memoria e la vitalità riposta nel futuro;
- ✳ **l'impatto** desiderato, generalmente immaginato sulla comunità coinvolta;
- ✳ **gli obiettivi strategici quinquennali**, il cuore del nostro Piano, somma delle linee generali che nel quinquennio vogliamo orientino obiettivi e azioni;
- ✳ **i primi risultati attesi** che, alla luce dello sguardo odierno, alla soglia del quinquennio, iniziano a tradurre in realtà le visioni strategiche.

● La revisione della vision e della mission ●

Per verificare quanto vision e mission fossero ancora attuali abbiamo istituito un **gruppo di lavoro**, abbastanza eterogeneo, composto da: una dirigente storica, il Direttore Generale da poco coinvolto e due membri del CdA. In tre intensi incontri abbiamo riletto i testi scritti anni fa, valorizzandone il contenuto e integrando gli aspetti che ci sembravano mancare. Il risultato finale è stato poi portato all'attenzione dell'intero CdA che ne ha condiviso l'ultima versione.

Questo breve ma arricchente percorso ci ha unito nel desiderio di **trasmettere**, con le maggiori chiarezza ed empatia possibili, la **ricchezza espressiva e valoriale di Progetto Arca**.

● I valori ●

Il metodo per arrivare alla **definizione dei cinque valori** che riteniamo rappresentino a pieno gli ideali di Progetto Arca è partito dalla scelta di 69 parole rappresentative di valori affini alla nostra opera. Queste sono state votate da un gruppo di 13 persone, appartenenti al Consiglio di Amministrazione e al Comitato direttivo. I primi scrutini hanno richiesto un successivo ballottaggio tra 12 valori, dal quale sono emersi questi cinque: **speranza, ascolto, accoglienza, dignità e fiducia**. Desideriamo che queste parole siano espressione del nostro agire quotidiano e che illuminino, con la loro energia propulsiva, ogni persona che si relaziona con i nostri beneficiari.

Questo Piano strategico, in sintesi, non vuole essere un elenco esaustivo di azioni né una pianificazione rigida. È piuttosto una **cornice di senso**, un orientamento condiviso che **indica direzioni**, criteri di scelta e priorità, **lasciando spazio alla capacità di risposta alle emergenze**, che da sempre ci caratterizza.

La programmazione qui proposta si fonda su una visione di **sostenibilità nel tempo**, di coerenza tra missione, struttura organizzativa e risorse disponibili e su una costante attenzione all'**impatto generato**.

La nuova vision

*Crediamo in un mondo nel quale **dignità, libertà e autonomia** sono diritti imprescindibili.*

*Consapevoli che ogni persona, per essere pienamente sé stessa, ha bisogno di **relazioni autentiche**, favoriamo **rapporti generativi**.*

*Desideriamo **proteggere, ascoltare e accompagnare** chi incontriamo, offrendo le condizioni necessarie alla riscoperta delle proprie **aspirazioni**.*

La nuova mission

- ❖ Desideriamo **ascoltare i bisogni che la realtà ci impone** e costruire risposte il più possibile adeguate a un contesto mutevole, favorendo la **rigenerazione dei legami sociali** e accompagnando le persone verso percorsi di autonomia e di crescita.
- ❖ Rispondiamo ai **bisogni primari**, consapevoli che **non esauriscono la totalità delle esigenze** della persona. Li utilizziamo come **leva verso la stabilità fisica ed emotiva**, condizione necessaria per desiderare un miglioramento della propria vita.
- ❖ Riconosciamo che la **vulnerabilità può diventare luogo di rinascita** e ci adoperiamo per accendere la speranza, nel rispetto della libertà personale.
- ❖ **Muoviamo energie e competenze** per generare **risposte innovative**, resilienti e capaci di futuro. Lo facciamo insieme a persone e comunità, in Italia e nel mondo, diffondendo la cultura della **solidarietà** e dell'**inclusione**, l'**educazione** preventiva, la **responsabilità** condivisa.
- ❖ **L'emergenza ci muove**, sempre. Cerchiamo soluzioni che, pur tempestive, aprano possibilità e durino nel tempo.
- ❖ Crediamo nell'importanza della **formazione** e della **cura** di tutti coloro che accolgono i nostri beneficiari. **Sono loro la forza motrice quotidiana**, anello che permette l'incontro tra i valori generativi e le persone che si affidano a noi.
- ❖ **Misuriamo l'impatto** delle nostre azioni affinché diventino sempre più opportunità per migliorarci e così contribuire al cambiamento.

Speranza
Ascolto
Dignità
Accoglienza
Fiducia

I nostri valori

Speranza

Da quando abbiamo incontrato il primo ragazzo tossicodipendente ci alleniamo a “sperare contro ogni speranza” perché crediamo che essa possa **rigenerarsi dal limite e non dalla forza della persona**. È proprio la consapevolezza di essere vulnerabili che accende in noi una reazione, un **coraggio nuovo**, condivisibile con il resto del genere umano, quindi **credibile e perseguibile**.

La speranza non può essere una nenia consolatoria o un’esplosione di ottimismo infondato o passeggero. La speranza che cerchiamo di consegnare ai cuori dei nostri ospiti è una **tensione a riconoscere il bene dentro a ogni circostanza**, è una timida intuizione che si alimenta nell’incontro con qualcuno a cui affidarsi e che restituisce alla persona **il desiderio di rimettersi in cammino**.

La speranza è **il coraggio di realizzare ciò che sembra impossibile**: ci fa **respirare più forte** di quanto il peso della stanchezza preme sui nostri polmoni, riaccende desideri assopiti, illumina strade senza lampioni.

La speranza, infine, è un **valore comunitario** perché si alimenta di relazione, di prossimità e, soprattutto, della certezza di non essere più soli.

Ascolto

L'ascolto è per noi il **primo gesto di cura** e il fondamento di ogni relazione generativa. È attraverso l'ascolto che riconosciamo l'**unicità della persona**, prima ancora del suo bisogno.

L'ascolto è un'**attitudine intenzionale** che richiede tempo, presenza e disponibilità a lasciarci provocare dalla realtà accogliendo l'altro **senza pregiudizi** e senza un progetto preconfezionato sulla sua vita.

L'ascolto ci chiede di **rispettare la libertà** dei nostri beneficiari, di accettare che il loro percorso non corrisponda alle nostre aspettative e ci fa sperimentare, con **umiltà**, la **fiducia nell'infinita potenzialità vitale** che abita in ogni persona e che sboccherà, secondo tempi imprevedibili, nel miglior frutto possibile.

Troviamo nell'ascolto il **criterio guida del metodo di approccio**, ci aiuta a evitare modelli rigidi e interventi standardizzati per dare piena **espressività alla complessa quanto meravigliosa scintilla di luce** che abita in ogni persona che si affida a noi.

Dignità

Riconosciamo la dignità come **condizione imprescindibile** di ogni essere umano perché esprime il **valore intrinseco della persona** che resta intatto anche in chi ha perso tutti i connotati socialmente riconosciuti: il lavoro, la casa, il conto corrente, gli affetti. Per riconoscere questa posizione umana ci impegniamo a guardare la persona non per la temporanea condizione di grave deperimento, fisico e morale in cui spesso la troviamo, ma come **creatura meritevole di amore**, a prescindere dalla sua fragilità, da proteggere e **aiutare nella rifioritura**.

Riconoscere la dignità della persona significa, per noi, **abbracciare la sua umanità** che è la nostra stessa umanità, fatta di desideri, paure e potenzialità a volte poco espresse ma certamente presenti. Inchinarsi alla dignità di chi accogliamo vuol dire scavare a mani nude dentro la terra della superficie delle cose per raggiungere il **nucleo di luce e calore** e nutrirlo con **pazienza e attenzione**.

Il valore della dignità orienta il nostro metodo di intervento. Noi rifiutiamo l'approccio assistenzialistico e utilizziamo il soddisfacimento dei **bisogni primari solo come occasione per l'aggancio verso una riabilitazione** in grado di investire tutti gli aspetti dell'essere umano. Credere nella dignità della persona vuol dire mettersi nella posizione di **offrire le condizioni** perché possa riappropriarsi della propria vita riconoscendole la **libertà di scegliere** tempi e modi per farlo.

Difendiamo, quindi, la dignità dell'individuo e cerchiamo anche di **coltivarla**, sostenendolo mentre si riappropria della **stima di sé** e dello **stupore per la propria unicità**. Riconoscere la dignità delle persone che si affidano a noi significa non identificarle in un problema da gestire ma renderle protagoniste del loro meraviglioso percorso.

Accoglienza

L'accoglienza è il **primo spazio reale nel quale la persona può tornare a sentirsi voluta bene**, guardata, protetta e, soprattutto, non giudicata. Accogliendo le nostre migliaia di persone ogni giorno noi scegliamo di **esserci anche quando è difficile farlo** perché l'ospite è resistente o le sue condizioni sono scomode, complesse e ci lasciano incerti su come intervenire.

L'accoglienza è una **"soglia", non un punto di arrivo**. Per nostra vocazione offriamo luoghi in cui non si può restare a lungo ma certamente **dove si può ricominciare**. Questo aspetto non facilita la relazione con chi avrebbe bisogno solo di un rifugio sicuro contro le insidie della strada, un luogo dove nascondersi e restare silenziosamente addormentato.

La nostra accoglienza è per **ripartire**, per rigenerare lo spirito verso un **"oltre"** che, quando possibile, costruiamo insieme alla persona, ospite nelle nostre strutture o incontrata nelle vie della città.

Accogliere, quindi, per noi significa **restituire uno spazio protetto di scelta libera**, accompagnare senza trattenere, sostenere senza creare legami di dipendenza.

Accogliere significa **amare con gratuità il destino dell'altro** e fare di tutto, il possibile e l'impossibile, per scrivere, insieme, storie di futuro incancellabili.

Fiducia

Il valore della fiducia tiene insieme tutti gli altri perché è una **scelta intenzionale di credere nella persona prima che nei suoi risultati** e nelle sue manifestazioni esteriori.

La fiducia è un atto che compiamo a priori, non come ricompensa a un merito ma come **condizione necessaria per contribuire a un cambiamento**.

Senza la fiducia nella persona non sarebbe possibile ascoltarla davvero, né sperare in un percorso, né riconoscerne la dignità anche quando tutto sembra negarla, né accoglierla senza condizioni.

Operiamo in Progetto Arca perché abbiamo **fiducia nell'ente** che ha bisogno della nostra competenza e del nostro cuore, abbiamo **fiducia nelle nostre capacità** e risorse, abbiamo **fiducia nell'anelito al bene** di chi accogliamo e abbiamo **fiducia nell'inestimabile Creazione** che riaccende il desiderio di vita, indipendentemente dalla qualità del nostro fare, anche in chi non ha più la forza di chiedere aiuto.

Tutto il nostro lavoro ha nella **fiducia** la sua **origine** e il suo **fine**.

La fiducia ci permette di **reggere la frustrazione** davanti a un insuccesso, **ci rafforza quando ci sentiamo traditi** e nello stesso tempo **nutre la relazione con i colleghi e i volontari**, diventando un imprescindibile valore comunitario, un **collante organizzativo** che sostiene l'appartenenza e la responsabilità condivisa.

Coltiviamo speranza

Piano strategico giugno 2025 - giugno 2030

PARTE 2

Dal seme al gesto: le traiettorie del Piano strategico



Dal sostegno alla persona all'accompagnamento educativo

L'ideale

Dopo tanti anni di attività ci troviamo oggi a fare un bilancio di quanto realizzato. Ci siamo sempre occupati di persone che avevano già deviato la loro vita, cercando di aiutarle a intraprendere direzioni migliori.

Abbiamo cercato di curare un pezzo di mondo, adesso ci sentiamo pronti anche a tentare di cambiarlo.

Oggi viviamo **un'emergenza nuova, quella educativa**, forse generata da un lato dalla crisi dell'autorità degli adulti e dall'altro dalla "fluidità" della società odierna in cui tutto sembra temporaneo, anche la famiglia, sempre meno in grado di rappresentare un riferimento educativo adeguato. Alcuni giovani crescono privi di regole chiare e di una rete di sicurezza che possa sostenerli nelle difficoltà. Questo porta a una crescente fragilità emotiva e a un senso di smarrimento che si riflette nella difficoltà di trovare un ruolo nella società.

In questo panorama di profondo cambiamento culturale, **vogliamo mettere al centro l'educazione, la formazione e la prevenzione come pilastri fondamentali** del nostro intervento a favore della comunità. Solo così potremo costruire un futuro in cui ogni giovane possa acquisire:

- ✳ la **consapevolezza** dei pericoli annidati in alcune abitudini dilaganti (uso di sostanze, bullismo, comportamenti compulsivi);
- ✳ alcuni **strumenti per proteggersi** dal rischio dell'omologazione ad azioni che violano i diritti individuali e le leggi sociali;



- ✱ le **stesse opportunità di apprendimento** e crescita, indipendentemente dal contesto, anche di svantaggio;
- ✱ l'occasione per **sviluppare il proprio potenziale** per accrescere autostima e soddisfazione emotiva. Proporre ai giovani modelli di riferimento li aiuta a scegliere a partire dai loro desideri e aspirazioni;
- ✱ la possibilità di **accesso a lavori qualificati**, evitando contesti di vulnerabilità sociale, precarietà lavorativa fino a estremi di emarginazione e delinquenza;
- ✱ l'occasione di **portare testimonianza**, ai più giovani, che lo studio e l'esperienza di incontro permettono alla persona di **riconoscere e realizzare le proprie aspirazioni**, vivendo un'esistenza piena con l'obiettivo di migliorare sé stessi e il mondo intero.

Desideriamo proporre questi strumenti anche ai **giovani che hanno commesso reati e che stanno subendo forme di limitazione della libertà individuale**, affinché la carcerazione, o altre misure restrittive, abbiano un **valore di recupero educativo e non una finalità punitiva**.

Sentiamo, però, il bisogno di rivolgere l'anelito **educativo non solo ai giovani ma anche agli adulti** che vivono in un mondo sordo ai richiami del bisogno sociale e che, spesso, non si coinvolgono con le fragilità proprio perché ne ignorano l'esistenza o, quanto meno, la consistenza. Riteniamo utile raccontare la natura e la concretezza del nostro fare in ambiti e comunità differenti per **sensibilizzare, risvegliare, collegare esperienze** differenti intorno ai temi della **solidarietà**, del mutuo aiuto, **dell'attenzione all'altro**. Crediamo che le persone, colpite dalla novità di una profonda umanità, possano trasformarsi, ridestarsi alle esigenze più vere di loro stesse, comprendendo e abbracciando, così, anche quelle del proprio prossimo.

L'impatto desiderato

Riteniamo che l'**azione di educazione collettiva** svolga un ruolo **imprescindibile**, al pari dell'accoglienza di chi è in cerca di riabilitazione, di una casa e di un lavoro. Attraverso tale intervento, rivolto all'intera società, è possibile creare un **contesto fertile per il reinserimento di chi ha vissuto l'emarginazione o la difficoltà**.

La comunità, così sensibilizzata, potrà **accogliere i nostri beneficiari riconoscendo che**, anche nei loro limiti, **rappresentano una risorsa essenziale per il bene comune**. Questo processo non solo favorisce il recupero individuale, ma contribuisce a **rafforzare i legami sociali** e a **promuovere una cultura della solidarietà** e della responsabilità condivisa.

Gli obiettivi strategici quinquennali

- ! Si identifica nella **"Direzione Relazioni istituzionali, educazione e lavoro"** il centro promotore di questo intervento.

L'ambito educativo rappresenta per noi una **dimensione relativamente recente**, affrontata fino a oggi come naturale conseguenza delle attività rivolte ai nostri beneficiari diretti. Non si era ancora trattato, quindi, di un intervento strutturato e intenzionale esteso a target eterogenei. Questa nuova fase implica la volontà di **ampliare l'azione educativa**, riconoscendo l'importanza di un **approccio più sistematico e trasversale**, in grado di coinvolgere persone e gruppi differenti all'interno della comunità. Proprio per questo, il Piano prevede l'**avvio di una fase di programmazione** accurata: si lavorerà alla costruzione di **strumenti che offrano una visione globale** dell'intervento educativo, così da rafforzarne l'efficacia e l'impatto. La programmazione sarà, quindi, un momento fondamentale per garantire coerenza, continuità e capacità di adattamento dell'azione educativa, favorendo la realizzazione di un'area di intervento nuova.

Ecco le linee strategiche per i prossimi cinque anni:

- ※ **creazione di una policy sull'intervento educativo**, distintiva per Progetto Arca, che abbia come destinatari i **bambini** in età scolare, i **giovani** e gli **adulti** e che integri i temi dell'espressione emotiva, della crescita e consapevolezza personale, della prevenzione da comportamenti a rischio e della diffusione della cultura della solidarietà, in tutte le espressioni in cui possiamo concepirla;
- ※ **programmazione quinquennale del piano operativo**, composto da moduli formativi ed esperienziali, modellati sui differenti target e finalità e individuazione di professionalità interne ed esterne alla Fondazione, in grado di realizzarlo;
- ※ sviluppo del **portale Arca Academy**, come strumento al servizio di questo sistema di interventi;
- ※ creazione di una **linea di formazione competenziale**, rivolta a enti non profit o a professionisti del settore, che permetta a Progetto Arca di restituire l'esperienza acquisita facilitando processi di crescita aziendale o contribuendo all'identificazione di nuove professionalità specificatamente formate per lavorare in ambito non profit.

I primi risultati attesi

L'intervento educativo, che desideriamo incentrare sul metodo dell'esperienza diretta e laboratoriale e non solo della formazione frontale, utilizzerà strumenti quali l'arte terapia, la musico terapia, il teatro e mira a:

- ※ sostenere lo sviluppo cognitivo ed emotivo dei **bambini che vivono nei nostri centri di accoglienza**, ma anche dei loro compagni di classe o amici, creando momenti didattici ed educativi nei quali, attraverso tecniche di arte terapia e laboratoriali, possano **esprimere emozioni e acquisire competenze relazionali**;
- ※ orientare i **giovani** al bello, a guardare dentro sé stessi avendo modelli di riferimento in grado di **migliorare la consapevolezza delle proprie**

risorse e potenzialità rispetto alla crescita personale, allo studio, al lavoro, agli affetti. Vorremmo aiutarli a sviluppare autostima e capacità di orientare la loro vita per rispondere alle aspirazioni individuali;

- ※ organizzare **campi di volontariato** in Italia e all'estero con la doppia finalità di coinvolgere giovani e adulti in realtà sociali nazionali e internazionali, contribuendo a sostenerne l'opera;
- ※ stesura dell'accordo di **collaborazione con Associazione Kayros** e, nel tempo, anche con eventuali altri enti autorevoli sull'intervento educativo verso minori italiani e stranieri non accompagnati, anche in carcere o vincolati da misure restrittive della loro libertà. Vogliamo, in particolare, contribuire alla realizzazione di **alloggi per l'autonomia** destinati ai ragazzi ospiti dell'**Associazione Kayros**. L'intervento in singoli appartamenti garantisce un secondo livello di accoglienza per ragazzi non totalmente autonomi, dimessi dalla comunità e di un **centro diurno educativo**, con la funzione di sportello operativo sui bisogni sociali, legali, burocratici e sanitari in ambito dipendenze. Il centro potrà rappresentare, per chi esce dalla comunità, uno spazio sano di aggregazione dove sviluppare i propri talenti;
- ※ responsabilizzare **giovani e adulti** sui temi che Progetto Arca affronta, dispensando **informazioni e coinvolgendo in esperienze** sul campo chi vuole conoscere il **mondo della povertà e dell'emarginazione**. Queste azioni aiuteranno la diffusione della cultura della solidarietà e dell'attenzione all'altro, generando incontri, scambi, immedesimazioni;
- ※ perseguiremo gli obiettivi di cui al punto precedente anche attraverso **strumenti di comunicazione massiva** che ci permettano di raggiungere grandi quantità di persone con azioni mirate e standardizzate.



Il lavoro, sviluppo delle intraprendenze

L'ideale

Vogliamo occuparci di **lavoro** perché crediamo che non sia solo uno dei principi fondamentali della Costituzione Italiana e la maggiore fonte di reddito, quindi di sopravvivenza.

Esso è, infatti, un **inalienabile bisogno dell'uomo**, un'intima e personale scintilla che lo spinge a realizzare sé stesso.

Abbiamo sperimentato come tutti i fattori della vita e in essi, quindi, l'attività lavorativa, siano un motore in grado di attivare la scoperta delle personali aspirazioni. Anche se il lavoro è faticoso non perde il prezioso valore dato dal senso ultimo e determinante che porta nella vita di ognuno.

Il lavoro, infatti, **ambizione e necessità collettiva**, nella quale tutti possono invariabilmente riconoscersi, rappresenta un **polo di unificazione** che impedisce alle persone di disinteressarsi le une delle altre e che genera una preziosa cultura della solidarietà. Esso, perciò, è **fondamentale per la vita di ogni uomo**, sia perché permette la sussistenza personale e della propria famiglia, sia come **opportunità unica di socialità**, scambio e riconoscimento in quanto è sul lavoro che si attivano buona parte delle relazioni quotidiane, dalle quali consegue l'inclusione sociale.

L'essere inseriti nel mondo del lavoro consente, inoltre, di **costruirsi un'identità attraverso il ruolo professionale** e di essere, quindi, distinti



per come le personali risorse e competenze vengono messe al **servizio della comunità**, in un continuo processo di **valorizzazione individuale**, di crescita dell'autostima e di rispetto di sé stessi, basi per l'autonomia. Attraverso l'impegno lavorativo, inoltre, aumentiamo la **consapevolezza del contesto in cui viviamo** e inneschiamo **continui processi di apprendimento e creatività**. Essi stimolano la curiosità e l'attenzione per la realtà, innescando, nella coscienza comune, il **desiderio di cambiare la società** per renderla più aderente ai bisogni profondi dell'uomo.

In sintesi, crediamo che dentro l'impegno lavorativo sia possibile **rigenerare le risorse di ognuno** e, con esse, la fiducia in sé stessi e la sicurezza data dal **riconoscersi un soggetto attivo nella comunità**.

In questo particolare momento storico, in cui il lavoro, anche in Italia, assume forme sempre meno strutturate, crediamo opportuno mantenere e sviluppare le attività già in essere grazie al comparto "Programma lavoro" e allargare lo scenario di intervento **investendo sulle personali capacità imprenditive dei nostri beneficiari**, a partire dall'osservazione attenta della loro disponibilità alla formazione e a mettere in gioco risorse, competenze e passioni. Per chi possiede i requisiti per l'autonomia vogliamo sperimentare l'accompagnamento a costruire la **propria attività professionale**, valorizzando il **talento individuale**.

L'impatto desiderato

Sostenere, ove possibile, ciascun ospite nello sviluppo di iniziative di piccola imprenditoria rappresenta una strategia di grande efficacia per generare **effetti positivi e duraturi all'interno della comunità**. Il percorso di accompagnamento alla nascita di nuove imprese individuali permette, infatti, di far riemergere le aspirazioni personali, spesso rimaste in ombra a causa di convinzioni limitanti legate a una bassa autostima. Tuttavia, queste aspirazioni sono frequentemente sostenute da un **potenziale, pronto a manifestarsi se adeguatamente sostenuto e valorizzato**.

Il processo di supporto alla piccola imprenditoria non si esaurisce nell'inserimento lavorativo del singolo individuo, ma genera un circolo virtuoso che favorisce la **creazione di nuovi posti di lavoro**. In questo modo, i benefici si estendono a una **più ampia fascia di lavoratori**, contribuendo a rafforzare l'**intero tessuto sociale** attraverso la nascita di nuove realtà produttive che coinvolgono e valorizzano la comunità nel suo complesso.

Alla base di questo approccio vi è la convinzione che **la fragilità di uno possa diventare una forza per il mondo intero**. Le difficoltà personali, se accettate, riconosciute e inserite in un percorso formativo adeguato, possono trasformarsi in concrete opportunità di crescita collettiva. In questa prospettiva, le vulnerabilità individuali vengono non solo accolte, ma anche convertite in un **motore di innovazione e cambiamento sociale**.





Gli obiettivi strategici quinquennali

! Si identifica nella **“Direzione Relazioni istituzionali, educazione e lavoro”** il centro promotore di questo intervento.

Il comparto “Programma lavoro” è già attivo da alcuni anni e fornisce formazione professionalizzante e inserimenti lavorativi, grazie a una rete di enti e aziende, alle persone accolte presso i nostri servizi.

Desideriamo rafforzarlo perseguendo i seguenti obiettivi strategici:

- ✳ **collaborazione strutturata con Fondazione Progetto Mirasole Impresa Sociale** ed, eventualmente, con altri enti accreditati e competenti nei percorsi di formazione professionalizzante e inserimento lavorativo. Utilizzare risorse esterne permetterà a Progetto Arca di moltiplicare gli effetti del suo impegno in questa area in espansione;
- ✳ implementazione di **servizi di sostegno al lavoro** in aiuto alle persone che avviano un’attività lavorativa spesso senza il conforto di un appoggio familiare o senza le necessarie competenze di base per comprendere le dinamiche di un mondo spesso ostile e prevaricante: corsi di italiano, affiancamento nell’ottenimento di documenti, formazione professionalizzante anche sostenuta da contributi economici, educazione civica e finanziaria, servizi di supporto extra lavorativo per donne con figli, laboratori di educazione al lavoro;
- ✳ **rafforzamento delle attività realizzate dall’attuale area Programma lavoro**, all’interno e all’esterno dei nostri centri di accoglienza, in Italia e all’estero, con particolare attenzione all’identificazione di lavori adeguati alle caratteristiche delle persone e alle loro fragilità. Lo faremo attivando **nuovi canali di ricerca lavorativa** e **aumentando il numero di beneficiari**;
- ✳ creazione di nuove attività per lo sviluppo dell’imprenditoria individuale mirata a far emergere le **competenze imprenditoriali** dei singoli e a offrire opportunità preferenziali per l’**accesso al microcredito**.



I primi risultati attesi

Desideriamo che i prossimi cinque anni siano, per Progetto Arca, un tempo utile a strutturare interventi di sostegno lavorativo che possano abbracciare più aspetti, da quello della formazione professionalizzante, a quello della ricerca di nuovi o migliori impieghi per i nostri ospiti, a quello di rintracciare, in alcuni di essi, le potenzialità per intraprendere professioni autonome. Nel dettaglio ci impegniamo a:

- ✳ implementare un’attività nuova di **accompagnamento all’imprenditorialità individuale** a partire dal 2027/2028 che colga i talenti delle persone e ne valorizzi le potenzialità, affiancandole nel percorso di individuazione del settore aziendale, nella stesura di piani finanziari e nell’impostazione gestionale;
- ✳ sviluppare canali di **insegnamento della lingua italiana** anche con attività interattive e testimonianze motivanti;
- ✳ immaginare soluzioni di **supporto per le mamme** pronte all’esperienza lavorativa ma con bimbi piccoli (esempio formazione su attività di call center o altre svolgibili da casa);
- ✳ **rinforzare l’educazione finanziaria** di beneficiari che si affacciano al mondo del lavoro per orientarli al buon uso delle risorse e al risparmio a favore della buona gestione economica personale e della famiglia.



Dipendenze: riscoperta e rinascita del desiderio

L'ideale

Siamo nati nel 1994 dal desiderio di **sanare un'ingiustizia**, quella legata all'impossibilità, per le persone tossicodipendenti che vivevano in strada, di poter accedere al Rifugio di Fratel Ettore che, con tutto l'amore per la varietà dell'umanità fragile, non poteva permettersi di inserire persone sotto l'effetto di sostanze, in un unico camerone con più di 150 letti. La tossicodipendenza fu la porta per entrare nell'articolato mondo dei bisogni sociali; lo abbiamo fatto rispondendo a chi, tossicodipendente senza casa e privo di legami famigliari o amicali, aveva bisogno di essere **guardato per il desiderio che aveva dentro e non per gli errori** che la droga lo aveva costretto a commettere.

Abbiamo aperto un centro che allora si chiamava di "Pronto intervento", luogo protetto dalle dinamiche della strada, che ancora oggi offre le condizioni base per **ristabilire un contatto con sé stessi e riattivare le prime risorse necessarie per affrontare un percorso di cambiamento**. Da questa prima esperienza abbiamo imparato che la **dipendenza è una malattia** che attacca chi è più sensibile di altri e non riesce a colmare l'indelebile vuoto interiore che morde la vita. È una malattia che nasce da una **ricerca di significato** ma che va a colpire, in primo luogo, la **volontà, annientandola**. Tutto il resto è una **cascata di conseguenze**: dalla paura di vivere le emozioni, alla sfiducia nelle proprie capacità e risorse, al senso di colpa per il dolore provocato, alla mancanza di energie per ripartire, alla spietatezza verso sé stessi che non permette di perdonarsi.



Narcotici Anonimi ci ha insegnato che **dalla malattia della tossicodipendenza non si guarisce** ma la si può controllare **trasformandola in risorsa per gli altri**, un giorno alla volta, con l'aiuto di un gruppo e, soprattutto, di un **percorso interiore**. Per questi motivi crediamo che per affrontare la tossicodipendenza sia determinante **l'ascolto e l'accoglienza senza pregiudizi**.

Siamo chiamati a rispondere **sempre di "sì"** a chi ci chiede di essere accolto, anche quando ha appena abbandonato il suo possibile cammino cedendo al richiamo di qualcosa che non è in grado ancora di controllare. Non siamo noi a poter decidere il tempo e l'ora del risveglio alla vita.

Non vogliamo sfondare porte ma accompagnare ad aprirle chi è nelle condizioni di passarci attraverso. Non tutti, non subito, non secondo i nostri programmi ma rispettando i tempi e le personali modalità di avvicinamento. Noi possiamo **facilitare percorsi, offrire occasioni, stimolare desideri** ma non possiamo salvare nessuno.

La **libertà dell'individuo è un valore** che va al di là di ogni giudizio e sta nella dimensione del suo percorso personale. La possibilità di commettere errori è una risorsa, perché consente di maturare esperienze che sarebbero impediti da qualsiasi imposizione o costrizione.

In questo nuovo tempo in cui il servizio pubblico sembra non bastare alle sempre numerose domande di presa in carico, oltre all'accoglienza residenziale e notturna, **vogliamo esserci anche in strada, andando incontro a chi non riesce a farsi avanti** per chiedere aiuto. Vogliamo raggiungere, anche con le nostre Unità di strada, chi potrebbe restare stupito, e perciò attratto, dalla nostra prossimità là dove ogni giorno la droga mette in scena le sue perfidie, abbandonando le persone alla loro solitudine e privandole dei desideri più sani e profondi.

L'impatto desiderato

Ci occupiamo delle dipendenze per **dare valore al limite delle persone che incontriamo, non per contrastarlo**. Ci siamo per ascoltarle e orientarle. Il resto è nelle loro mani incerte ma guidate dalla **forza strabordante della vita**, riaccesa e sostenuta da rapporti nei quali sperimentare abbracci incondizionati e della quale dobbiamo fidarci più che dei nostri programmi di riabilitazione pensati a tavolino. Se riusciremo a diffondere queste convinzioni tra i nostri lavoratori, con i partner, con chi si occupa direttamente o indirettamente delle persone malate di dipendenza, contribuiremo a generare una **comunità autorevole di pensiero**. Questa ideale **squadra**, riscaldata dal fuoco della **motivazione**, con gli occhi nuovi della **speranza**, dimostrerà la forza sufficiente ad abbattere le barriere di pregiudizio e la distanza abissale che separano la gente "comune" da chi è perseguitato, alla stregua di chi scappa dai governi dittatoriali e dalle guerre, dal potere delle dipendenze.

Gli obiettivi strategici quinquennali

! Si identifica nella **"Direzione Servizi"** il centro promotore di questo intervento.

In una storia, la nostra, che ha avuto nel contrasto alle dipendenze la prima esperienza sui bisogni sociali, ci accorgiamo che **nulla può rimanere come prima** e che ci serve rinnovare lo sguardo per riabbracciare, con nuova forza e determinazione, un ambito di bisogni che ci stimolano a perseguire i seguenti macro-obiettivi quinquennali:

- ✳ **collocarci nelle reti di intervento** su dipendenza e salute, preparandoci a cogliere le opportunità di progettazione e finanziamento, in Italia e all'estero, per rafforzare le nostre unità di offerta;
- ✳ progettare interventi mirati di **educativa di strada** e di accompagnamento alla presa incarico, in partnership con enti autorevoli;



- ✳ elaborare **strategie innovative di prevenzione e intervento** per affrontare le dipendenze da gioco, social, cibo, ecc. collaborando con enti e professionisti che condividono il nostro approccio e il nostro slancio.

I primi risultati attesi

Confermata l'attualità del problema sociale e sanitario legato alle dipendenze, desideriamo intervenire con le seguenti modalità:

- ✳ **essere presenti ai tavoli istituzionali** sui temi dell'emergenza in ambito dipendenza e salute;
- ✳ **incrementare il numero di posti** accreditati in ambito dipendenze, qualora le norme regionali lo prevedessero;
- ✳ rinnovare e approfondire le metodologie di **educativa di strada**, mirate non alla mera soddisfazione dei bisogni primari o alla riduzione del danno ma all'aggancio attraverso l'ascolto, la gratuità, la prossimità;
- ✳ organizzare **sistemi di presa in carico integrati** che dall'aggancio in strada **accompagnino** la persona durante il difficile periodo di attesa di una collocazione di accoglienza e che, nel frattempo, possano **sostenerla e orientarla** in tutta la serie di ottemperanze necessarie al successivo percorso, non lasciandole sole;
- ✳ orientare chi ha problemi di dipendenza al **Programma dei 12 passi**, attraverso le fratellanze di Narcotici Anonimi, Alcolisti Anonimi e gli altri gruppi di auto aiuto in risposta ai comportamenti compulsivi, nei quali chi ne è uscito sta a fianco dei nuovi arrivati in un virtuoso sistema di sostegno e prossimità;
- ✳ per il personale e i volontari coinvolti attivare una **formazione sui temi della dipendenza** e su come tutelare le persone dagli effetti delle droghe sintetiche o nuove sul mercato;
- ✳ creare sinergia con gli altri attori presenti al **bosco di Rogoredo** e strutturare uno staff sempre attivo, mirato alla relazione, al riconoscimento dei bisogni più semplici, alla proposta di prospettive di recupero;
- ✳ sviluppare un pensiero critico sul trattamento dei **dipendenti da gioco d'azzardo o da altre patologie** legate ai comportamenti compulsivi, spesso inconsapevoli di aver bisogno di aiuto;
- ✳ **sostenere le famiglie** di persone dipendenti, non solo per agganciare i diretti interessati ma anche per rinforzare il nucleo stesso, spesso in grave difficoltà;
- ✳ creare interventi mirati a sostenere il recupero dei **"tossicodipendenti bambini"**, fenomeno sempre più presente nelle scuole dell'obbligo e nei centri di formazione professionale;
- ✳ **collaborare con Associazione Kayros** nell'ambito della prevenzione e della presa in carico globale dei soggetti con dipendenze da loro accolti.



La fragilità è un bene comune

L'ideale

Ci occupiamo di persone senza dimora dal 2012, quando il Comune di Milano ci coinvolse nel Piano freddo in un inverno particolarmente rigido. Aderimmo con entusiasmo alla proposta, mettendoci al **servizio, come Fratel Ettore ci aveva insegnato**. Da quel momento l'interesse per questa popolazione è cresciuto proporzionalmente all'aumento del bisogno che ha mutato i suoi protagonisti.

Nei primi anni di impegno incontravamo persone che avevano scelto consapevolmente di rifiutare le convenzioni che la società imponeva, decidendo di vivere liberamente sotto le stelle. Oggi, in strada, conosciamo persone smarrite, che a causa di una separazione, della perdita del lavoro, del diniego del permesso di soggiorno e di problemi di salute fisici o mentali, vivono il susseguirsi di traversie che le conducono sul marciapiede.

Ci occupiamo di loro perché **non sopportiamo la disuguaglianza** tra chi possiede un alto o almeno bastevole regime di vita e chi è povero e solo e perché non accettiamo di passare davanti a una persona stesa sul marciapiede senza poter fare nulla.

Crediamo che l'abitudine alle ristrettezze non potrà mai sconfiggere l'**innato desiderio di benessere** insito in ogni persona e ci aggrappiamo a quello per tentare di **proporre un cambiamento**.



Raggiungiamo le **persone senza dimora in strada** perché molte di loro non si rivolgerebbero spontaneamente ai servizi sociali e perché sappiamo che **solo un incontro colmo di umanità e ascolto potrà produrre un moto trasformativo**.

Tutte le cure che offriamo alle persone in strada, (cibo tramite Cucine mobili e mense, coperte, vestiario, medicine, ecc.) **sono occasioni** per avvicinare chi potrà sentirsi compreso solo risolvendo i personali bisogni primari. Calmati i morsi della fame e l'umidità nelle ossa, allora e solo allora, la mente sarà disponibile a concepire **un passo verso un "oltre"** dove la **salute, il benessere e l'ascolto delle proprie aspirazioni** saranno, finalmente, riportate al centro dei bisogni della persona.

Siamo chiamati, anche, ad affrontare **altre due tipologie di povertà**. La prima è relativa a chi abita una casa ma manca del reddito sufficiente a garantire un'alimentazione sana, completa e regolare ai componenti della sua famiglia, soprattutto se bambini. Per loro è necessario un **sostegno alimentare continuativo e strutturato**, che forniamo mediante i Market solidali e i pacchi viveri, oltre che un **accompagnamento più mirato** per scardinare le limitazioni che tengono i nuclei nell'indigenza.

Rileviamo, inoltre, una **povertà nascosta e silenziosa**, che si insinua nelle case anche di chi ha un reddito medio e, all'apparenza, conduce una vita "normale". Sono i poveri della porta accanto, invisibili proprio perché **parte del nostro tessuto sociale**. È la famiglia che non può iscrivere i figli ad attività sportive o mandarli in gita scolastica, che ha smesso di invitare amici a casa, che deve accampare scuse quando viene invitata a una festa di compleanno o a cena fuori. Non è la povertà assoluta di chi fa i conti con il frigo vuoto, ma una **povertà di vita e di esperienze**, altrettanto preoccupante, che **limita l'accesso all'istruzione**, produce **isolamento sociale** e ipoteca il futuro.

L'impatto desiderato

Abbiamo fatto esperienza, nella nostra vita, di quanto la **fragilità possa diventare un bene comune** se ci spinge a spostarci dalla posizione che ci indebolisce, se ci stimola a un movimento. Progetto Arca vuole essere il **motorino di avviamento di questo spostamento**, vuole contribuire alla ripartenza di vite rinnovate dalla consapevolezza che, rimettendo insieme i pezzi, ne uscirà una persona certamente diversa da prima ma anche indubbiamente più attenta a volersi bene.

Ci curiamo delle persone che accettano di intraprendere questo percorso perché **le circostanze che portano persone e famiglie a perdere lavoro, casa, dignità e affetti potrebbero colpire chiunque** nel mondo, anche chi, insospettabilmente, si sente di una specie diversa. Pensando a loro, quindi, **vogliamo prenderci cura dell'intera comunità** e nutrirla affinché, un giorno, tutti gli abitanti del pianeta possano riconoscersi **fratelli nelle avversità come nella gioia** che solo la pace e l'uguaglianza possono concederci.

Gli obiettivi strategici quinquennali

! Si identifica nella **"Direzione Servizi"** il centro promotore di questo intervento.

Per le varie categorie di bisogno vogliamo mettere in campo un **approccio multidimensionale**, capace di cogliere le sfumature e la complessità delle singole situazioni, strutturando **servizi integrati** intorno alla persona senza casa o indigente, per lo stato e grado in cui si trova, mettendo a disposizione **competenze interdisciplinari**.

Vogliamo **mettere in rete** le nostre esperienze e quelle degli enti partner per costruire servizi di risposta finalizzati a percorsi di riabilitazione. In particolare, desideriamo lavorare con le amministrazioni pubbliche,

per le quali siamo un punto di riferimento. Con gli enti collaboranti abbiamo uno **sguardo positivo, da loro impariamo** condividendo un metodo di intervento integrato volto alla valorizzazione delle risorse distintive di ciascun ente.

Ci distingue la **volontà di non dire mai di no**, perché desideriamo andare incontro al problema sociale, per come si presenta, **innovando interventi sempre più aderenti alla realtà in continuo mutamento**.

Nel quinquennio avremo cura di perseguire i seguenti obiettivi strategici:

- ✱ **analisi di contesto**, in Italia nel mondo, per **generare risposte innovative** e aderenti ai bisogni delle persone senza dimora o di chi versa in stato di indigenza pur tra le mura domestiche;
- ✱ **ricerca mirata di partner affidabili**, che condividano la mission di Progetto Arca, radicati nei territori, per moltiplicare le loro risorse e, insieme, migliorare l'offerta di servizi di sostegno alimentare e di accompagnamento alle persone fragili.

I primi risultati attesi

Per rispondere alle esigenze delle persone in povertà, in strada oppure in appartamenti precari, mettiamo in campo interventi di prossimità, ascolto e accoglienza e azioni di sostegno alimentare differenziate in base al target.

Per migliorare costantemente le categorie di intervento desideriamo mantenere saldi e sviluppare i **legami con partner territoriali** che permettono a Progetto Arca di migliorare la qualità dell'intervento che si arricchisce delle competenze distintive di ogni ente collaborante. Lavorare con partner ci permette di entrare nei territori nuovi con un'esperienza del contesto e con una consapevolezza del fabbisogno locale già acquisita.

Per le **persone senza dimora** vogliamo impegnarci nel:

- ✱ **rendere più integrati e rapidi i processi di presa in carico**, che portano, nella maggior parte dei casi, a risposte di accoglienza o assistenza continuativa. L'attento ascolto dei bisogni individuali ci guiderà nella realizzazione di **servizi nuovi e sempre più aderenti alle necessità delle persone** che ci chiedono aiuto (burocratici, sociali, sanitari, famigliari, ecc.);
- ✱ **esportare l'esperienza** di lavoro con le persone senza dimora in **territori nazionali ancora non raggiunti**, tessendo collaborazioni con le amministrazioni pubbliche locali e con gli enti non profit impegnati sui temi della povertà e marginalità.

Nel campo del sostegno alimentare desideriamo:

- ✱ **ampliare il numero di mense nel Sud Italia**, là dove ne scorgiamo un forte bisogno, andando anche a sostenere servizi già avviati da istituzioni locali;
- ✱ **aumentare il numero di Market solidali in Italia**, sostituendoli, progressivamente, alla distribuzione di pacchi viveri e sperimentando nuove forme di avvicinamento alle persone impossibilitate a uscire di casa;
- ✱ **ampliare il numero di Cucine mobili** sul territorio nazionale;
- ✱ moltiplicare il numero di **canali di gratuità**, utili a raccogliere derrate alimentari e servizi di trasporto per la distribuzione di beni e alimenti. **Lavorare e trasformare i beni donati** ci permette di renderli utili alla Fondazione e ad altri enti non profit. Questo impegno consente di mutare le donazioni nella concreta forma della solidarietà, generando **valore, riducendo gli sprechi**, creando **relazioni** e praticando un modello di **economia circolare** molto coerente con la nostra vocazione.



Dalla migrazione all'integrazione per una società inclusiva

L'ideale

Iniziammo a occuparci di migranti quando, nella notte di Natale del 2005, il Comune di Milano ci chiese di accogliere 54 persone sfrattate da un immobile occupato abusivamente. I migranti furono accolti in vari servizi di accoglienza che hanno visto un incisivo sviluppo nel 2011, a causa della grande emergenza di persone in fuga dal Nord Africa e nel 2013-14 con l'arrivo delle famiglie siriane. Oggi continuiamo a prenderci cura delle persone provenienti dal resto del mondo. Lo facciamo perché quello **dell'accoglienza di migranti resta un bisogno della città di Milano e della Nazione** e noi siamo nati per rispondere al bisogno.

Rispettiamo la loro scelta di espatrio perché siamo consapevoli che è stata compiuta a causa delle insopportabili condizioni in cui versano i loro Paesi. Governi dispotici, mancanza di libertà, disuguaglianze socioeconomiche, sfruttamento, discriminazione e diritti umani lesi costringono le persone a cercare condizioni di vita migliori altrove. Crediamo indispensabile **sostenere la loro libertà e il loro coraggio** nello scegliere di interrompere i legami con la propria terra pur di valorizzare le loro personalità e le loro intelligenze.

Crediamo necessario, quindi, **accompagnare le persone emigrate** al fine di metterle nelle condizioni, nel più breve tempo possibile, di **appartenere, a pieno titolo, alla nostra comunità accogliente**, sentendosene parte integrante e agendo come liberi cittadini rispettosi



del bene comune e delle risorse che la città e la nazione mettono a disposizione. Per fare questo **usiamo gli strumenti previsti dalle attuali normative**, l'accoglienza straordinaria (CAS) e l'accoglienza per l'integrazione (SAI), che forniscono risorse per sostenere i migranti sia all'arrivo in Italia sia dopo un primo periodo di integrazione con successivo inserimento in appartamenti autonomi. Riteniamo fondamentale l'insegnamento della **lingua italiana** che sostiene qualsiasi percorso di integrazione, sia lavorativo, sia sociale. Crediamo, inoltre, decisivo che la persona accolta in Italia sia messa nelle condizioni di **conoscere le regole** e i comportamenti sociali, che possa avere **consapevolezza del proprio stato di salute** e che si adoperi per **cultivare relazioni** con connazionali e non. Solo così distanze invalicabili si accorceranno fino a ridursi alla misura di un abbraccio.

L'impatto desiderato

Ci fidiamo del coraggio e della determinazione **delle persone** che affrontano il viaggio migratorio, spinte dalla ricerca di una qualità di vita che risponda ai bisogni fondamentali dell'essere umano. In questo percorso si crea, inevitabilmente, un **flusso di compenetrazione tra mondi e culture diverse**, un processo che arricchisce sia chi arriva sia chi accoglie, favorendo la nascita di nuove forme di convivenza e di reciproca comprensione.

Partecipiamo con convinzione a questo movimento e lo sosteniamo con tutte le nostre risorse e capacità. Siamo consapevoli che, superando le resistenze e le difficoltà iniziali, questo processo può condurre non solo all'armonizzazione tra i continenti, ma anche alla **costruzione di un mondo più unito nelle diversità**. L'integrazione e la valorizzazione delle differenze diventano così strumenti essenziali per realizzare una **società più libera, integrata e pacifica**, dove ogni individuo possa sentirsi parte attiva e riconosciuta.

Gli obiettivi strategici quinquennali

! Si identifica nella **"Direzione Servizi"** il centro promotore di questo intervento.

Mantenendo l'attuale impegno con le istituzioni e con i nostri ospiti, desideriamo mettere a frutto il patrimonio di conoscenze acquisite, con i seguenti macro-obiettivi quinquennali:

- ✳ intercettare le **occasioni di progettazione e di finanziamento** che emergeranno nei tavoli istituzionali sul tema della migrazione. Le opportunità di sviluppo, offerte attraverso bandi e iniziative promosse da enti pubblici e privati, rappresentano una risorsa fondamentale per rafforzare i percorsi di accoglienza e integrazione già avviati;
- ✳ **mantenere ed ampliare le sinergie con partner** territoriali e internazionali, nonché **integrare** i nostri servizi destinati ai migranti con le **altre aree di intervento di Progetto Arca**. Questo approccio all'integrazione e alla collaborazione tra competenze e funzioni diverse contribuisce a elevare la qualità complessiva dei servizi rivolti alla popolazione migrante.

I primi risultati attesi

Lo sguardo attento sull'attuale contesto di accoglienza e l'ascolto delle esperienze esterne che arricchiscono la nostra osservazione ci induce a:

- ✳ **migliorare i canali di comunicazione con gli ospiti** per renderli maggiormente consapevoli dei loro diritti, doveri e ottemperanze;
- ✳ costruire **solide prospettive di post-dimissione** che sfocino in inserimenti abitativi e nel rafforzamento delle professionalità;
- ✳ a seguito del rinnovo delle convenzioni con la Prefettura, **studiare la fattibilità di un eventuale ampliamento di posti CAS**, anche in altre città italiane;
- ✳ studiare il funzionamento del **modello CAS** a livello internazionale;
- ✳ migliorare la **qualità dei luoghi di accoglienza**.



Reti di relazioni per gli anziani fragili e soli

L'ideale

Iniziammo a occuparci di persone anziane quando, nel 2016, rilevammo un servizio di accoglienza per donne autosufficienti, senza legami famigliari, all'interno della struttura di via Agordat a Milano.

Per la prima volta ci avvicinavamo a questo target cogliendo che, chi ha superato l'età produttiva, necessita di tessere **nuovi legami per non spegnere la scintilla dell'interesse nella vita** e nella cura personale. Così affiancammo, alle camere delle **signore anziane**, stanze di accoglienza per **giovani mamme immigrate con i loro bambini**. È stato interessante osservare come due popolazioni così diverse potessero, in poco tempo, trovare **spazi comuni ricreativi e di aiuto reciproco**.

Oggi desideriamo occuparci della **popolazione anziana fragile, che ha difficoltà a mantenere i legami con la famiglia** o non ha parenti, perché l'inverno demografico e l'aumento del numero di anziani in Italia rappresenta un aspetto sempre più acuto della società e perché, **anche tra i nostri ospiti, questo tema sta diventando sempre più presente**.

Sentiamo come problema importante anche quello delle famiglie non abbienti che si trovano nella condizione di **gestire la malattia o la non autosufficienza** di un familiare senza averne le risorse.





L'impatto desiderato

Anche se la popolazione anziana non è stata, nei trascorsi anni, un target privilegiato, crediamo che sia nostro compito **essere presenti là dove il problema si genera dentro il moto continuo** di una società che cambia e che ci chiede di rispondere a sempre nuove esigenze.

Desideriamo, perciò, innescare un **volano di risposte complete** a un bisogno sempre più vivo e sentito. Vogliamo cogliere i bisogni dell'anziano non riconosciuti da una **società che preferisce intervenire sugli aspetti meramente sanitari** rispetto a quelli della **relazione** e dell'integrazione per coinvolgerlo in un ambiente dove possa sentirsi accolto nonostante la fragilità e la non contemporaneità delle sue espressioni e bisogni. Là dove questo si realizzerà nascerà un nuovo modo di **riconoscersi necessari gli uni agli altri** e meritevoli di attenzione e rispetto.



Gli obiettivi strategici quinquennali

Si identifica nella **"Direzione Servizi"** il centro promotore di questo intervento.

Per gli anziani fragili e prevalentemente in povertà, Progetto Arca vuole intervenire sui seguenti fronti.

- ※ Alle persone affaticate dall'**età avanzata che abitano nei nostri Centri di accoglienza** o delle quali ci curiamo con **visite domiciliari**, vogliamo offrire un supporto mirato, oltre che alla condizione di fragilità sociale, comune a tutti gli ospiti, anche specificatamente all'età avanzata. Solo così la caratteristica legata all'età non sarà un ostacolo al percorso di reinserimento nella collettività ma un punto di svolta verso percorsi mirati e, quindi, più efficaci e aderenti alle condizioni della persona anziana. Gli interventi saranno orientati alla tutela sia della **salute** degli ospiti, sia della **qualità della vita** quotidiana. Oltre all'assistenza sanitaria, perciò, verrà posta particolare attenzione ai **bisogni di socializzazione** e alla creazione di spazi differenziati dove le persone

anziane possano riscoprire relazioni significative e vivere momenti di condivisione.

- ※ Per la popolazione anziana che non afferisce a servizi interni, vorremmo immaginare progetti innovativi, grazie ai quali **l'integrazione tra generazioni e/o diversi gradi di fragilità** possa fungere da rigeneratore sociale, moltiplicando risorse, opportunità e aperture verso un modo sempre più aperto e inclusivo di vivere e di relazionarsi.
- ※ Per chi si occupa di **famigliari anziani e non autosufficienti** e non possiede le risorse economiche o organizzative per affrontare con serenità il gravoso compito, vorremmo ideare **percorsi di orientamento, ascolto e condivisione** affinché la convivenza o l'assistenza all'anziano siano accompagnate dalla certezza di avere sempre un punto di riferimento per un confronto sulle migliori modalità di comportamento e sulle, spesso necessarie, scelte che determinano importanti cambiamenti nella vita delle famiglie.

I primi risultati attesi

Decliniamo gli obiettivi strategici nelle seguenti azioni:

- ※ sviluppo di **interventi sulle famiglie in difficoltà** che si occupano di parenti non autosufficienti;
- ※ proseguimento degli **interventi domiciliari**, per la popolazione anziana fragile, per favorire la cura della persona e dei suoi bisogni (ascolto, compagnia di qualità, sostegno nelle pratiche necessarie a ottenere sussidi e aiuti, ecc.);
- ※ **trattamento distintivo** rivolto agli **ospiti anziani dei nostri centri di accoglienza**;
- ※ creazione di un **centro diurno innovativo** per la socializzazione degli anziani, integrato con servizi già presenti di accoglienza in alloggio, che aggiungerà la componente sociale e ricreativa laddove esiste già un intervento sanitario.





L'unica strada è la casa

L'ideale

Aprimmo i primi appartamenti di accoglienza già nel 1999, quando ALER (Azienda Lombarda per l'Edilizia Residenziale) emanò un bando per l'assegnazione di cinque alloggi sottosoglia che ci vennero aggiudicati e che noi utilizzammo per ospitare persone al termine del percorso di riabilitazione dalla tossicodipendenza pronte per sperimentare progressivi passi verso l'autonomia. Da quel momento in poi il tema della casa restò centrale perché **ogni percorso di reinserimento sociale completo non può che svilupparsi a partire dall'alloggio**, dove riprogrammare la quotidianità di gesti dimenticati.

Nel 2005, pieni di entusiasmo per la sperimentazione di modelli internazionali, abbiamo avviato l'esperienza **del modello Housing First**. Proporre l'accesso diretto e immediato a un appartamento indipendente, a chi da anni dorme sull'asfalto, in balia delle stagioni e degli sguardi dei passanti, ci ha permesso di scardinare, con un colpo secco, il modello dell'accoglienza che concatena la sequenza di lenti e graduali proposte di accoglienza: nei dormitori, poi in strutture intermedie, poi ancora in micro-comunità fino alla condivisione di un appartamento con altre persone riducendo l'esperienza dell'abitare alla gestione, spesso critica, della convivenza.

Crediamo che l'assegnazione di una casa possa **impedire che la condizione di fragilità temporanea si trasformi in disagio** ed esclusione sociale permanente e nello stesso tempo possa rappresentare un **benefico shock** per chi da anni vive in condizioni di grave emarginazione



in strada. La casa, infatti, è un **diritto irrinunciabile** e **pilastro della vita di ognuno di noi**, è il luogo dell'identità, della cura di sé, degli affetti e delle relazioni fra le persone che la abitano.

La casa garantisce il nostro **senso di appartenenza alla comunità** ed è la **condizione indispensabile per realizzare le nostre aspirazioni**, lavorative e personali, per fare progetti di vita, per desiderare il futuro invece di temerlo.

La casa non è un bunker dove isolarsi ma il **rifugio sicuro nel quale accumulare energia per affrontare** il mondo, dove sentirsi padroni dei propri spazi, protetti e stimolati alla responsabilità di appartenere a un luogo.

Noi crediamo nell'importanza della casa e siamo costantemente **impegnati a trovare nuovi canali per mettere a disposizione sempre più alloggi da destinare a percorsi di inclusione**. Sappiamo però che l'alloggio non basta a trasformare una vita. Per questo, attraverso visite e colloqui regolari, **facciamo compagnia all'ospite**, lo sosteniamo nell'adattamento al vivere al chiuso e alle mansioni domestiche, lo accompagniamo nell'accesso ai servizi del territorio e nella **gestione di procedure burocratiche** come la richiesta di sussidi e agevolazioni, che spesso non sa di poter ottenere.

Parallelamente lo affianchiamo nella **ricerca di opportunità lavorative, corsi di formazione professionalizzanti**, valorizzando potenzialità e competenze pregresse nell'ottica di promuovere la riconquista della fiducia in sé stesso.

Con chi lavora già o possiede una pur minima fonte di reddito, avviamo **percorsi di educazione finanziaria** e di **impegno al risparmio**, indispensabili per acquisire maggiore consapevolezza sui propri comportamenti di spesa e maturare la capacità economica necessaria per il **passaggio a soluzioni abitative indipendenti e durature**.

L'impatto desiderato

Riconsegnare una dimensione abitativa a chi da tanti anni vive in strada non significa solo offrire un tetto, ma rappresenta un passo fondamentale per il **benessere psicologico e sociale della persona**, contribuendo a far ritrovare serenità, **autostima** e **speranza**, elementi indispensabili per ricostruire una vita dignitosa.

Restituire una casa permette, inoltre, a famiglie divise a causa della mancanza di un alloggio comune, di **riunire nuclei famigliari** dispersi e devastati dalle difficoltà e dalla lontananza, permettendo a bambini, spesso rimbalzati fra nonni, comunità per minori e servizi sociali, di ritrovare la vicinanza amorevole di genitori di nuovo uniti. I figli potranno così godere della **continuità affettiva** di mamma e papà di nuovo sereni e affrontare i **percorsi scolastici** e le **relazioni amicali** con più disponibilità e coraggio.

L'inserimento sociale di chi ritrova una dimensione abitativa porta **nuove energie lavorative** alla comunità locale, arricchendo il tessuto sociale e alleggerendo lo Stato da **quote di spesa pubblica** in quanto le persone recuperate diventano risorsa attiva e non più dipendenti dall'assistenzialismo.

Abitando una casa è favorita la relazione con il territorio e con i vicini, naturalmente incoraggiati a **comportamenti di mutuo aiuto**, inclusività e solidarietà. Si crea, così, una rete di supporto intorno alla persona che rafforza i valori collettivi e rende la **società più sensibile ai bisogni reciproci**, quindi più giusta.

L'impatto positivo degli inserimenti abitativi di persone senza dimora, perciò, si riflette sulla comunità nel suo insieme, contribuendo, attraverso azioni concrete di inclusione, dignità e speranza, a **migliorare il mondo**.





Gli obiettivi strategici quinquennali

- Si identifica nella **"Direzione Servizi"** il centro promotore di questo intervento.

I nostri servizi di accoglienza in appartamento sono progettati per favorire l'**autonomia globale della persona o della famiglia accolta**. Questo obiettivo viene perseguito attraverso un accompagnamento costante che guida i beneficiari lungo un percorso di crescita e sviluppo personale.

L'**intervento educativo** sulle persone inserite nei nostri alloggi si focalizza sulla progressiva acquisizione di competenze lavorative, sociali e relazionali. Si tratta di un processo graduale in cui la persona o il nucleo familiare vengono accompagnati, passo dopo passo, nel **rafforzamento delle proprie capacità**, così da essere in grado di gestire le sfide della vita quotidiana, inserirsi attivamente nel contesto sociale e relazionale e affrontare il mondo del lavoro in modo autonomo.

Grazie a questa crescita personale e interna al nucleo, il soggetto o la famiglia acquisiscono gli strumenti necessari per **emanciparsi dall'assistenzialismo** e trovare un **proprio spazio nella comunità**, scegliendo una soluzione abitativa autonoma o in condivisione. Il percorso mira a rendere le persone e le famiglie certe nelle proprie potenzialità, promuovendone l'**indipendenza** e la capacità di affrontare le proprie **responsabilità** con maturità e consapevolezza.

Gli impegni che Progetto Arca si assume rispetto a questa area per il prossimo quinquennio sono:

- ✳️ redazione di una **nuova policy sugli interventi di Housing** che, declinando il concetto di fragilità, definisca interventi mirati ai differenti livelli di autonomia degli ospiti e delle famiglie accolte;
- ✳️ sviluppo di **attività di accompagnamento all'abitare** in grado di rendere la persona sempre più autonoma e capace di compiere scelte determinanti per il proprio futuro e quello della famiglia;
- ✳️ individuazione di **nuovi canali di progettazione, finanziamento e disponibilità di alloggi** per ampliare la potenzialità di risposta al bisogno abitativo in crescente aumento.

I primi risultati attesi

La policy di cui sopra ci permetterà di disporre di una guida comune e condivisa per:

- ✳️ **definire standard e condizioni oggettive** che aiutino ad applicare modelli di intervento educativo differenziati, a sostenere il percorso dei beneficiari dall'indigenza all'autonomia, a curarne il delicato momento della dimissione, nel quale viene meno l'apporto assistenziale;
- ✳️ introdurre un **livello intermedio di accoglienza fra i servizi di autonomia** abitativa e quelli di alta autonomia, per assecondare il divario in termini di indipendenza che spesso oggi vige tra le due tipologie di target;
- ✳️ **integrare gli interventi di Housing** con i servizi di Progetto Arca rivolti a persone senza dimora e migranti, riconoscendone le distintività, al fine di accelerarne il turn over e diminuire la cronicizzazione generata dalle accoglienze a lungo termine;
- ✳️ **individuare canali privilegiati** che favoriscano l'**accensione di mutui o finanziamenti** per gli ospiti nella condizione di acquistare un alloggio;
- ✳️ implementare una **funzione tecnica di accompagnamento** per il disbrigo di pratiche e per la riorganizzazione della gestione dell'economia familiare.





Salute, il diritto anche di chi non ha una casa

L'ideale

Iniziamo a occuparci di salute con interventi sanitari specialistici e figure professionali di medici e infermieri, quando, nel 2014, Medici Senza Frontiere ci coinvolse nell'apertura di un servizio di accoglienza sperimentale dedicato a persone senza dimora che, dimesse dagli ospedali, non sapevano dove proseguire le cure e la fase di convalescenza. Il **reparto Post acute for homeless** ci ha permesso di intervenire là dove pochi servizi arrivano, imparando come affrontare le malattie che, a causa della vita in strada, non riescono a trovare una cura.

Ci vogliamo occupare di salute perché, come dice l'Organizzazione Mondiale della Sanità, **è uno stato di completo benessere, fisico, mentale e sociale**, per i nostri beneficiari, **necessario per affrontare con la giusta energia i percorsi di cambiamento e di riabilitazione**. Ci vogliamo occupare della **salute dei più fragili** perché non avrebbero altro luogo, se non i nostri Centri di accoglienza, per combattere le conseguenze di una malattia acuta o per ricevere le cure necessarie alla convalescenza.

Ci vogliamo occupare di salute, infine, perché **amiamo la vita**, la bellezza, la possibilità di imparare, migliorare, condividere e stupirci, ogni giorno, delle meraviglie del Creato e ciò è possibile solo se il corpo risponde alle nostre sollecitazioni e ci permette di esprimere al meglio la nostra **strabordante umanità**.



L'impatto desiderato

Essere là dove c'è più bisogno di noi, offrendo un **intervento di alta integrazione tra aspetti sanitari** e aspetti sociali ci permette di accompagnare l'ospite fino alla remissione dei sintomi, o alla loro massima riduzione e, contemporaneamente, consente di trovare **soluzioni abitative adatte a ogni specifica situazione**.

Ci occupiamo con rinnovati interesse e dedizione della **salute dei più poveri** per sostenere la spesa pubblica e per evitare che, lasciate sole nella fragilità sanitaria con la quale vengono dimesse dagli ospedali, le persone senza dimora ricadano in recidive in grado di riacutizzare le patologie, **diminuendo sensibilmente l'aspettativa di vita**. Ci occupiamo della salute dei più poveri per **garantir loro il diritto inalienabile** a fare della loro esistenza il **capolavoro per cui tutti siamo nati**.

Gli obiettivi strategici quinquennali

! Si identifica nella **"Direzione Servizi"** il centro promotore di questo intervento.

Gli obiettivi quinquennali che sostengono il nostro impegno in ambito sociosanitario sono:

- ✳ **garantire la continuità degli interventi sanitari e sociosanitari esistenti** per assicurare un supporto costante e affidabile alle persone senza dimora che si affidano a noi. Favorendo la stabilità e la qualità del loro percorso di salute permettiamo ai nostri ospiti di alzare lo sguardo dalla malattia per posarlo sul desiderio di realizzazione personale;
- ✳ **attivare progetti concreti di prevenzione sulla povertà sanitaria**, intervenendo con competenze specialistiche per ridurre l'incidenza delle patologie legate alla povertà sanitaria e offrendo strumenti e soluzioni tangibili a chi si trova in condizioni di vulnerabilità;

- ✳ **avviare campagne di prevenzione specialistica** ad ampio raggio, per intercettare precocemente e lanciare comunicazioni di allerta sulle problematiche sanitarie più diffuse tra i beneficiari, contribuendo così a migliorare la salute generale delle persone più fragili che non si rivolgono ai nostri servizi;
- ✳ **partecipare a progetti di ricerca scientifica sulla povertà sanitaria**. L'impegno nella ricerca scientifica rappresenta un elemento essenziale per comprendere a fondo le dinamiche della povertà sanitaria e per sviluppare strategie efficaci di intervento. La partecipazione a progetti di studio e analisi permette di condividere conoscenze, favorire innovazione e rafforzare il ruolo dei nostri Centri di accoglienza come punto di riferimento nel panorama sociosanitario.

I primi risultati attesi

Desideriamo essere presenti nell'accesso dibattito su sanità e povertà che da tempo coinvolge le istituzioni e il Terzo settore.

Nei prossimi cinque anni lo faremo impegnandoci nelle seguenti azioni:

- ✳ **trasferimento del reparto Post acute for homeless**, unico servizio cittadino ponte tra la dimissione ospedaliera e la riabilitazione sanitaria e sociale per persone senza dimora, **in casa Jannacci** a Milano;
- ✳ integrazione degli spazi dei Market solidali con **attività di prevenzione sanitaria** ed, eventualmente, anche di distribuzione gratuita di farmaci da banco;
- ✳ miglioramento dell'offerta di **ambulatori** sanitari internamente ai Centri di accoglienza e in strada integrandoli con servizi di medicina specialistica affine alle patologie più frequentemente riscontrate.



Sviluppo ed emergenze umanitarie: la cura oltre frontiera

L'ideale

Nel 2012 avviammo il **primo progetto all'estero, in India**, mossi dalla richiesta di aiuto di un amico sacerdote che ci chiese aiuto per edificare una fattoria in cui impiegare gli orfani neomaggiorenni in dimissione dalla casa di accoglienza nel Kerala. Nel 2022 siamo stati, per la prima volta, in **prima linea** nell'affrontare l'emergenza umanitaria causata dal **conflitto** provocato dall'invasione dell'**Ucraina** da parte della **Russia**. Il 2023 è stato un nuovo anno di risposta alle emergenze internazionali: l'**alluvione in Libia**, il **terremoto in Turchia e Marocco**, la **guerra in Palestina** ci hanno trovati pronti a portare aiuti.

Vivendo in questi luoghi e rispondendo alle esigenze di popolazioni afflitte ci è stato ancora più chiaro che vogliamo progettare e realizzare interventi anche in Paesi lontani perché **la nostra mission ci chiama a intervenire là dove sale un grido di aiuto** e dove sia possibile portare un contributo concreto se pur sproporzionato alla dimensione dei bisogni. Per questo, nel 2023, abbiamo aderito a **AICS** (Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo) e siamo diventati **OSC** (Organizzazione della Società Civile), confermando, così, la volontà di essere presenti anche all'estero.

Ci occupiamo di progettazioni internazionali in due modalità distinte:

- ✳ contribuendo allo **sviluppo** dei Paesi in cui è più difficile vivere;
- ✳ sostenendo le popolazioni colpite da **calamità naturali** o **emergenze umanitarie** causate da conflitti.



Collaborare allo sviluppo di un Paese per noi significa, per prima cosa, **conoscerne i veri bisogni** grazie all'intermediazione di enti presenti stabilmente sui territori e sostenere attività che promuovano l'**autonomia**, l'**educazione** e l'**imprenditorialità locale**.

Le emergenze umanitarie, invece, ci chiamano a organizzare interventi celeri e puntuali sui bisogni prodotti dalla specifica calamità, naturale o legata a conflitti, portando in primis aiuti di base mirati a permettere la sopravvivenza della popolazione colpita e, successivamente, quando possibile, sostenerne la ripresa con progetti duraturi.

L'impatto desiderato

Vogliamo portare il nostro contributo anche in **Paesi che soffrono molto di più delle Nazioni occidentali** perché desideriamo **ridurre le disuguaglianze** e contribuire a rendere, alcuni abitanti del mondo, indipendentemente dal luogo in cui vivono e dalla loro condizione sociale, destinatari delle **medesime opportunità di conoscenza e di crescita**.

In un contesto in cui le tensioni internazionali sono particolarmente elevate e la povertà, insieme ai conflitti, continua a minare ogni tentativo di futuro, il nostro desiderio più profondo è quello di **diventare un punto di riferimento concreto**.

Nulla ci renderebbe più orgogliosi che essere strumenti efficaci per impiantare **semi di pace e di ripresa** in grado di creare le condizioni per una rinascita duratura delle comunità colpite, sconfortate e arretrate al destino avverso.

Lo faremo attraverso la collaborazione con enti locali e il sostegno a iniziative che promuovono autonomia, crescita e, quindi, **speranza**.

Gli obiettivi strategici quinquennali

! Si identifica nella **"Direzione Piano e Sviluppo"** e nella **Direzione Sviluppo Strategico** il centro promotore di questo intervento.

Gli obiettivi quinquennali, afferiscono a due linee di intervento: la **Cooperazione internazionale** e la **beneficenza/liberalità** sostenuta anche da finanziatori.

- ✳ La **progettazione finanziata da AICS** vedrà come nazioni privilegiate la **Costa d'Avorio** e l'**Ucraina**, dove siamo presenti da anni con progetti di sostegno alla popolazione colpita dal conflitto e che, speriamo a breve, avrà la necessità di interventi di ricostruzione non solo edilizia. **Altri progetti di Cooperazione** potranno essere presentati solo a seguito di un'attenta valutazione da parte del CdA;
- ✳ i **progetti autofinanziati**, sia come **liberalità** sia **sostenuti da finanziatori**, saranno realizzati in collaborazione con partner selezionati. Queste partnership ci consentiranno di **esplorare nuovi ambiti** e sviluppare **sinergie mirate** a soddisfare le esigenze di aree geografiche, sulle quali i partner locali vantano una conoscenza approfondita;
- ✳ le **fonti di finanziamento** saranno differenziate per garantire la sostenibilità e la continuità dei progetti sostenuti.

I primi risultati attesi

Per realizzare le attività internazionali vogliamo muoverci come segue:

- ✳ elaborare una **strategia di posizionamento** rispetto ai Paesi dove il nostro intervento potrebbe essere richiesto più frequentemente, stabilendo i **criteri per selezionare le nazioni** e i progetti e indicando come questi si integrano con le altre linee di attività di Progetto Arca;
- ✳ **selezionare enti partner** locali;
- ✳ **incrementare i contributi di beneficenza per il finanziamento di azioni** a partire da progettazioni condivise sulle aree di intervento distintive di Progetto Arca.

*Nella valutazione
il tema della speranza
è centrale perché
riduce la distanza
tra i nostri sogni
e la realtà e ci tiene
in movimento, primo,
ineludibile indizio,
che siamo nella vita.*

Dal Piano strategico alla valutazione di impatto sociale

Il nuovo Piano strategico resterebbe un esercizio teorico di scrittura se non fosse sostenuto dal **desiderio di verificare gli effetti delle azioni a esso ispirate**, nella concretezza del presente e nella proiezione sul lungo periodo. Il Comitato scientifico si è, perciò, prontamente raccolto intorno al nuovo documento dal quale emerge una **forte tensione all'ideale trasformativo** e la concreta determinazione a **misurarne i cambiamenti**. Si è subito condiviso che il Comitato sarà maggiormente proattivo in questa nuova fase di lavoro, pur mantenendo un ruolo di supervisione, guida e validazione. L'obiettivo, a lungo termine, è quello di patrimonializzare la Fondazione accompagnando la crescita dell'area Valutazione, affinché diventi autonoma nell'esecuzione della valutazione.

Il risultato atteso è l'impostazione di un sistema di valutazione dell'impatto sociale, metodologicamente solido ma realistico, applicato alle aree di intervento che animano il Piano strategico, secondo tre macro-obiettivi:

- ✳ **allineamento tra il Manifesto di impatto** redatto nel 2020 e il nuovo Piano strategico;
- ✳ costruzione di **metriche di valutazione** realistiche e incremental, evitando l'eccesso di astrazione teorica, per definire il nuovo sistema di valutazione;
- ✳ **promozione della cultura del dato**, trasformando le informazioni in strumenti di lavoro a valenza strategica ma anche necessari per orientare il lavoro su campo.

Per affrontare questo entusiasmante lavoro, i membri storici del Comitato scientifico hanno sentito l'esigenza di assorbire necessarie nuove competenze e le hanno individuate in due professionisti di rilievo, Valentina Langella e Marcello Tempesta che, con grande disponibilità, hanno accettato di presentare la loro candidatura. Il 29 aprile 2026 il Consiglio di Amministrazione di Progetto Arca ha, così, deliberato in merito alla nuova compagine dell'organo statutario che, oggi, si compone di:

- ✱ **Stefano Gheno, Coordinatore del Comitato Scientifico**, psicologo di comunità, presidente di CdO Opere Sociali, membro effettivo del Consiglio Nazionale del Terzo settore;
- ✱ **Giuseppe Guerini**, Presidente di Cooperatives Europe, Vicepresidente di Social Economy Europe, Vicepresidente Sezione Mercato Interno del Comitato Economico e Sociale Europeo;
- ✱ **Valentina Langella**, responsabile Area Social Impact – ALTIS Advisory Srl SB, Presidente Social Value Italia ETS;
- ✱ **Laura Nurzia**, Vicepresidente di Fondazione Progetto Arca, da anni alla guida delle attività di valutazione;
- ✱ **Luca Pesenti**, professore di sociologia presso la Facoltà di Scienze politiche e sociali dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano;
- ✱ **Marcello Tempesta**, professore di Pedagogia generale e sociale e Presidente del Corso di laurea in Scienze della formazione primaria dell'Università del Salento;
- ✱ **Mohamed Hamad** responsabile area Valutazione di Fondazione Progetto Arca, nel ruolo di collettore tra il Comitato scientifico e le attività operative.

Il Comitato ha assunto, così, una **fisionomia sempre più interdisciplinare**; esperti del mondo accademico e della consulenza nella progettazione sociale e valutazione d'impatto si uniscono alla leadership interna per guidare l'evoluzione delle attività valutative. A garanzia della metodologia di approccio e della qualità del percorso, Progetto Arca

trova ora, al servizio del dato, competenze sociologiche, pedagogiche, di psicologia sociale, di management dell'impatto, di analisi dati e di direzione strategica, fuse tra loro in una direzione unanime: **tradurre la complessità del bisogno sociale in metriche valutative efficaci**.

Il nuovo gruppo di lavoro adotterà un **approccio incrementalista**, che privilegia il procedere per gradi, costruendo ogni passo sulla base dell'esperienza maturata. Questo metodo si fonda su una visione realista e "anti-perfettista", perché, ultimamente, **"la realtà è mistero"** che va incontrato e, sommessamente riletto, nella ricerca incessante di un senso e un significato che possano portare energia al nostro agire. La nostra idea di misurazione del cambiamento generato da un'azione sociale, così come dall'evoluzione di una comunità, rappresenta una sfida di grande complessità ma anche di grande valore.

All'interno di questo percorso, il gruppo di lavoro riconosce la necessità di trovare un **equilibrio tra la mission valoriale**, che nasce dall'ideale e dall'ispirazione originaria e **gli outcome concreti** che è realmente possibile misurare in un arco temporale ben definito.

Il Comitato, nell'ambito del nuovo scenario di lavoro, intende valorizzare in modo sistematico gli strumenti e l'**infrastruttura di raccolta e trattamento dati sviluppati negli ultimi cinque anni**. Tali strumenti, implementati dalla Fondazione tramite l'area Controllo di gestione e valutazione, hanno rappresentato una risorsa fondamentale per il monitoraggio e la verifica degli standard di servizio, consentendo un confronto puntuale tra gli obiettivi fissati e i risultati raggiunti a livello operativo.

Parallelamente, questi strumenti hanno permesso di misurare l'impatto sociale generato, con particolare attenzione ai servizi riconducibili all'area Housing. Cercheremo ora di integrare **questa esperienza nel nuovo sistema valutativo**, assicurando continuità metodologica e valorizzando le competenze da essa scaturite.

Inoltre, credendo fermamente nella **ricchezza della progettazione partecipata**, il Comitato ne vuole fare cardine per lo sviluppo del nuovo sistema valutativo. Saranno, perciò, convocati, come primo passo metodologico, **gruppi di lavoro distinti per tipologia di target**.

A un incontro con il CdA, seguiranno altri momenti di lavoro con i dirigenti, i coordinatori, il personale e anche con alcuni ospiti selezionati. Il dialogo, che nell'esperienza maturata è sempre stato vivace e proficuo, orienterà il Comitato scientifico nella **definizione degli indicatori, dei metodi e degli strumenti di raccolta dati** e permetterà di costruire il sistema di valutazione rinnovato e pronto per essere implementato dall'attuale area Valutazione.

La teoria del cambiamento abbracciata dal Comitato trova nell'empowerment la forza di propulsione. Ogni azione, dalla strada al reinserimento abitativo e lavorativo, infatti, è tesa all'empowerment dei nostri beneficiari, cioè ad **aprire possibilità di apprendimento e di consapevolezza**, pur proporzionate allo stato e grado in cui le persone si presentano al momento in cui scelgono di affidarsi a noi. È stato, infatti, il tema dell'empowerment a guidare il lavoro valutativo dei passati tre anni, applicandolo ai risultati dell'area Housing, su persona, famiglia e comunità di riferimento.

Da un **primo incontro con il Consiglio di Amministrazione di Progetto Arca**, il Comitato scientifico ha recepito totale convergenza sugli obiettivi triennali e piena disponibilità a partecipare al percorso di implementazione. I Consiglieri, riconosciute le priorità di sviluppo innovativo dei servizi della Fondazione, hanno chiesto che il lavoro si focalizzi, nel primo anno, sulla **valutazione di impatto delle attività a contrasto della marginalità estrema**. Queste si realizzano in **Centri di accoglienza** ma anche in azioni di **supporto in strada e alimentare**, in varie regioni italiane e su più tipologie di target e di Unità di offerta (Market solidali, Cucine mobili, mense, distribuzione di pacchi viveri).

L'implementazione del contrasto alla grave marginalità, inoltre, si concretizza nella **tessitura di reti territoriali forti**, con enti partner regionali e internazionali, che attraverso il sostegno di Progetto Arca moltiplicano le loro risorse per sostenere persone anche su obiettivi intermedi rispetto alla riabilitazione e al reinserimento.

Il CdA intende utilizzare la valutazione di impatto anche per **testare le risposte innovative** che la Fondazione desidera sviluppare a partire dall'analisi del fabbisogno nei vari territori italiani.

Questa richiesta trova **totale consenso nei componenti del Comitato scientifico** in quanto è proprio osservando gli effetti del fare quotidiano e trovandone utili spunti migliorativi che possiamo **dare speranza alle nostre imperfezioni**.

Sì, anche qui il tema della **speranza è centrale** perché ci permette di **ridurre la distanza tra i nostri sogni e la realtà**, ci aiuta a non cedere alla disillusione quando vediamo non accadere ciò che avevamo previsto si svolgesse in un certo modo.

La valutazione degli effetti del nostro impegno ci rimette sulla strada perché ci fornisce indicazioni utili anche quando ci sentiamo un po' perduti e ci tiene in **movimento, primo, ineludibile indizio, che siamo nella vita**.

La comunità di lavoro è una trama di relazioni fondata sulla fiducia e la condivisione degli ideali.

Dalla visione alla presenza: il Piano operativo e la comunità di lavoro

Il Piano operativo

Il raggiungimento degli obiettivi delineati richiede una stretta e costante coerenza tra il **Piano strategico** adottato, la nuova **struttura organizzativa** e la corretta **allocazione delle risorse economiche**. Questi elementi devono essere sempre orientati alla nostra **vocazione** e rispettare i criteri di **sostenibilità** complessiva, per garantire che **ogni azione sia realmente efficace e rispondente alla missione**.

Il Direttore Generale, in stretta collaborazione con gli altri Direttori, avrà il compito di **definire un Piano operativo** capace di pianificare con precisione le azioni da intraprendere, individuare il momento opportuno per avviare nuove attività e selezionare i partner più adeguati. Prima della sua attuazione, questo Piano operativo sarà condiviso con il Consiglio di Amministrazione, che avrà il compito di effettuare le necessarie valutazioni.

La realizzazione degli obiettivi avverrà secondo un programma che declina le **tempistiche in base alla sostenibilità nel tempo delle azioni previste**. La distribuzione delle risorse economiche e, soprattutto, l'impiego del personale saranno gestiti con attenzione e visione prospettica, calibrando ogni scelta rispetto ai risultati attesi. Questo approccio permetterà di **evitare dispersioni** e di **massimizzare l'efficacia degli interventi**, assicurando che ogni risorsa venga impiegata nel modo più efficace possibile.

Le persone che operano in Progetto Arca

Ci occupiamo del benessere delle persone da molti anni e desideriamo che questa attenzione raggiunga anche tutti coloro che ci permettono di accogliere, incontrare, curare e orientare i nostri beneficiari.

Le persone coinvolte, come lavoratori e come volontari, nelle varie funzioni di Progetto Arca **sono la forza motrice della nostra mission**, sono l'anello che permette **l'incontro tra i valori originari e generativi e la relazione con il singolo individuo** che si affida a noi.

Abbiamo, quindi, il grande desiderio di **formare le persone che trasmettono i valori di Progetto Arca** ai suoi beneficiari offrendo le condizioni affinché il loro impegno quotidiano sia **stimolo per una crescita** professionale ma anche personale. Crediamo che solo un lavoratore soddisfatto del suo ruolo e delle sue opportunità di apprendimento, consapevole che lo scambio con la Fondazione non si esaurisca nel mero equilibrio tra competenze e retribuzione, possa incarnare al meglio l'approccio che vogliamo arrivi ai destinatari dei nostri servizi e, quindi, generare la **qualità dell'intervento che tutti auspichiamo**.

Crediamo, altresì, che i volontari, coinvolti e resi protagonisti, rappresentino ed esplicitino quell'**anelito alla gratuità che ogni lavoro**, retribuito o gratuito, **incarna per essere veramente umano**.

A maggior ragione questa necessità si rende viva in un momento di sviluppo nel quale la Fondazione chiede, ai suoi lavoratori, **salti di scala non sempre di facile gestione**.

Per rendere possibile ciò è indispensabile che le persone che operano in Progetto Arca **sostengano questa direzione**, ne siano protagonisti, la condividano e la promuovano ai vari livelli di responsabilità. Non possiamo crescere senza essere **tutti permeati dalla vision, mission e dagli obiettivi** che muovono il nostro lavoro quotidiano.

In questo quadro, il **personale è la risorsa decisiva** per realizzare il Piano strategico: non solo perché ne garantisce l'attuazione operativa, ma perché ne custodisce quotidianamente il significato più alto e condivisibile. Ogni scelta strategica, dall'innovazione dei servizi alla gestione delle emergenze, dal lavoro di rete sul territorio ai percorsi di accompagnamento, prende forma attraverso le competenze, la responsabilità e la qualità relazionale delle persone che lavorano in Fondazione.

Per questo, investire sulle persone significa assicurare **selezione accurata, formazione continua**, accompagnamento dei **nuovi ingressi**, chiarezza di **ruoli e processi** e un'attenzione costante al **benessere organizzativo**. La sostenibilità del Piano, infatti, non si misura soltanto con la disponibilità di risorse economiche, ma anche con la capacità di mantenere nel tempo un'organizzazione stabile, competente e motivata: una **comunità di lavoro**. Desideriamo, infatti, che sempre di più e anche in luce dell'inserimento di una figura espressamente dedicata alla cura del personale, la **comunità di lavoro** non sia semplicemente l'insieme di ruoli e funzioni che rendono possibili i servizi, ma il luogo, vivacemente popolato da persone che condividono mission e valori, in cui i nostri **ideali diventino presenza quotidiana**.

La comunità di lavoro, della quale tutti vogliamo essere parte, è una **trama di relazioni fondata su fiducia**, responsabilità e ascolto, dove ciascuno offre le proprie competenze al servizio di un **fine comune** e, al tempo stesso, riceve un **contesto che sostiene**, orienta e fa crescere.

Quando una comunità di lavoro è viva, la strategia non resta sulla carta: si traduce in gesti coerenti, in decisioni condivise, in cura reciproca. È qui che la sostenibilità prende forma, perché nasce da persone che si riconoscono parte di un percorso e **scelgono, insieme, di custodirne il significato e la qualità**.

La formazione delle persone

Desideriamo che il prossimo quinquennio sia dedicato oltre che a rispondere alle sollecitazioni dei bisogni sociali anche a prenderci cura dei lavoratori che guidano la relazione quotidiana con i nostri beneficiari e orientano gli esiti dei loro percorsi.

Ci impegniamo quindi a:

- ✳ integrare le attività formative da anni strutturate sui temi delle competenze specifiche e trasversali e sugli aspetti tecnici obbligatori, con una **linea di interventi formativi valoriali** che renda i lavoratori ancor più appartenenti e coinvolti con le ragioni ultime che hanno generato Progetto Arca e che, ogni giorno, la rinnovano nell'entusiasmo e nella risposta ai bisogni sociali in continuo mutamento. Questa attività formativa dovrà necessariamente prevedere momenti di aula ma soprattutto **proposte esperienziali**, nei nostri servizi ma anche all'estero;
- ✳ progettare una **formazione dedicata all'intervento in emergenza**, al fine di evitare l'improvvisazione e renderlo programmabile e, quindi, più efficace. Questa attività formativa permetterà di creare una **équipe di persone pronte a entrare in azione in acuzie di emergenza**;
- ✳ svolgere **selezioni oculute** del nuovo personale, che tengano conto di tutti i fattori in gioco in una persona e non solo degli aspetti tecnici/competenziali;
- ✳ riattivare la **formazione dei neoassunti** in grado di accelerare la conoscenza della Fondazione da parte di chi le si avvicina per la prima volta;
- ✳ **trasmettere, nel lavoro quotidiano, i valori** che ci muovono a tutti i livelli di impegno professionale.

Desideriamo, altresì, estendere **l'attività formativa anche ai volontari**, affinché sia la motivazione sia la qualità dei loro interventi possano essere sempre più adeguate alla complessità dei bisogni che incontriamo.

Operiamo affinché queste azioni, oltre a insegnarci il miglior modo per curarci dell'umanità tutta e in essa quella più fragile, **immettano nelle persone** che lavorano e si impegnano con Progetto Arca, **un'alta sensibilità ai temi sociali**, alla solidarietà, al mutuo aiuto, al buon uso delle risorse e dell'ambiente.

Vorremmo, infatti, essere strumenti per diffondere nel mondo l'attitudine all'ascolto e la volontà di perseguire il bene comune.

Oltre alle proposte formative sarà nostra cura avere **attenzione allo sviluppo delle persone** che lavorano con noi e **del loro potenziale**.

Il **benessere** di chi ogni giorno contribuisce alla realizzazione degli obiettivi e alla diffusione dei valori che sostengono la nostra opera è una **condizione imprescindibile** alla sostenibilità del Piano strategico.

Le funzioni di supporto alla mission sono gli invisibili architravi che la sorreggono nel diventare azione.

Coerenza, sviluppo e sostenibilità economica

Il ruolo dell'area Marketing, raccolta fondi e comunicazione

La Raccolta fondi rappresenta una leva strategica imprescindibile per la realizzazione del Piano. Attraverso il coinvolgimento di individui, aziende ed enti erogatori, essa consente alla Fondazione di ampliare il proprio orizzonte di intervento, sostenendo azioni non integralmente coperte dalla committenza istituzionale e rendendo possibili progetti innovativi.

La Raccolta fondi non è soltanto strumento di reperimento delle risorse economiche necessarie, ma **espressione concreta della relazione di fiducia che Progetto Arca costruisce con la comunità**. Donatori e sostenitori diventano parte attiva di una visione condivisa, contribuendo a garantire continuità a interventi che rispondono a bisogni emergenti. **Il rafforzamento delle strategie di Raccolta fondi**, quindi, è la **condizione necessaria** affinché il Piano possa essere trasformato in operatività e successivamente realizzato restando sostenibile nel tempo.

Essa permette l'avvio di nuovi servizi, l'evoluzione di quelli esistenti e la creazione di fondi dedicati, come il **Fondo emergenze**, indispensabile per affrontare eventi straordinari e non programmabili.

In sinergia con l'amministrazione, la Raccolta fondi contribuisce a **custodire la coerenza tra risorse disponibili, scelte strategiche e azioni operative**, assicurando che ogni dono ricevuto trovi una traduzione responsabile, efficace e fedele alla mission della Fondazione.

L'**ufficio Comunicazione** sostiene il Piano strategico diffondendo i risultati delle nostre attività, rafforzando il **dialogo con la comunità**, valorizzando i valori generativi della Fondazione e alimentando, negli stakeholder, la **fiducia** necessaria a renderli sempre più **partecipi del nostro impegno** quotidiano.

Il ruolo dell'Ufficio Progetti

L'**ufficio Progetti** rappresenta uno dei **motori trasversali** dell'intero Piano strategico. È il luogo in cui la visione diventa metodo, dove gli obiettivi si trasformano in progettualità concrete e sostenibili. Operando in stretta **connessione con tutte le aree** di intervento, l'Ufficio Progetti assicura coerenza, continuità e qualità allo sviluppo dell'azione della Fondazione.

Grazie alla capacità di **leggere i bisogni sociali**, intercettare **opportunità di finanziamento**, costruire partenariati affidabili e tradurre in piani operativi gli indirizzi strategici, questo ufficio è un presidio fondamentale per la crescita.

Il ruolo dell'area Valutazione

Le attività di **valutazione**, intese come definizione di obiettivi misurabili, monitoraggio dei risultati e lettura critica di ciò che funziona e di ciò che va corretto, sono una leva essenziale per rendere il **Piano strategico un processo vivo**, capace di orientare e riorientare le azioni progettate in base ai risultati che scaturiranno dall'attenta osservazione degli effetti del lavoro sul campo.

La valutazione, quindi, ci permette di restare in veglia, di progettare azioni che, entrando in **dialogo con la realtà**, evitano gli irrigidimenti che nascono dalla mancanza di **confronto** con un **contesto in continuo mutamento**. Il sistema di azioni mirate alla misurazione dell'**impatto sociale** che da questo Piano verrà generato ci aiuterà a verificare se e quanto il cambiamento prodotto (sulle persone, sulle comunità e sui territori) corrisponda all'**impatto desiderato** espresso nel Manifesto di impatto sociale.

Il ruolo del Controllo di gestione

Il **Controllo di gestione** è una funzione chiave per la realizzazione del Piano strategico perché **collega la visione alle scelte quotidiane**, garantendo che obiettivi, attività e risorse restino coerenti nel tempo. La **pianificazione economica** (budget, actual, forecast), l'**analisi dei costi** e la **lettura ragionata dei dati** supportano la Direzione nel prendere decisioni tempestive e fondate, individuando priorità, rischi e margini di efficientamento. Il Controllo di gestione, inoltre, presidia il **monitoraggio degli scostamenti** tra quanto pianificato e quanto realizzato, rendendo leggibili gli effetti delle scelte organizzative. In questo modo rafforza la **trasparenza** e la **responsabilità** verso gli stakeholder, contribuendo a dimostrare la sostenibilità delle azioni e a orientare la Fondazione verso un uso responsabile, misurabile e generativo delle risorse.

Il ruolo dell'area Emergenze e attività operative

Il comparto logistica e manutenzioni è una funzione abilitante del Piano strategico: garantisce continuità e qualità dei servizi attraverso:

- ✳ la **cura degli ambienti**, rendendoli accoglienti e adatti ai bisogni delle differenti tipologie di destinatari;
- ✳ la **sicurezza dei luoghi di lavoro**;
- ✳ la **gestione dei fornitori**;
- ✳ la **disponibilità puntuale di beni e materiali**.

In un **patrimonio immobiliare in crescita**, la manutenzione non è solo risposta all'urgenza, ma **investimento programmato** che tutela le strutture, riduce i rischi e rende sostenibile l'operatività quotidiana.

Per rafforzare questa leva organizzativa intendiamo **consolidare l'area manutenzioni** attraverso la creazione di un dipartimento centralizzato, capace di integrare competenze trasversali (manutenzioni ordinarie e straordinarie, impiantistica, facility, acquisti).

La corretta e puntuale **gestione dei magazzini**, inoltre, rende più rapidi e tracciabili i processi, facilita la **programmazione degli interventi** e permette **economie di scala**. La realizzazione del Piano, infatti, si realizza anche assicurando che i **servizi di accoglienza siano riforniti** con continuità e precisione e che la capacità di **risposta alle emergenze** si possa avvalere di una dotazione di beni essenziali, sempre disponibili per essere utilizzati con prontezza e in sicurezza.

In sinergia con la Direzione Generale e la Direzione Servizi, l'area delle attività operative, logistica e manutenzioni contribuisce, inoltre, a **pianificare fabbisogni e costi**, a migliorare l'efficienza nell'uso delle risorse e a **sostenere l'evoluzione dei servizi**, affinché le scelte strategiche trovino una traduzione concreta e affidabile nel quotidiano.

Il ruolo dell'Amministrazione

L'Amministrazione rappresenta un **presidio fondamentale affinché il Piano strategico possa tradursi in operatività concreta**. In stretta connessione con la Raccolta fondi, essa garantisce una **gestione responsabile, trasparente e coerente** delle risorse economiche, patrimoniali e organizzative, assicurando che ogni scelta sia orientata alla sostenibilità complessiva della Fondazione.

Attraverso il **monitoraggio costante dell'equilibrio economico-finanziario**, il supporto alla **programmazione** operativa e una **rendicontazione** chiara e affidabile, l'amministrazione contribuisce al buon utilizzo delle risorse disponibili. È, quindi, necessario che l'impianto organizzativo aderisca allo sviluppo delle attività determinate dal Piano strategico e sia un **partner competente e affidabile**.

● La parità di genere ●

Riconosciamo la **parità di genere come elemento essenziale della nostra identità** organizzativa e della qualità dei servizi offerti. Abbiamo adottato una politica per la Parità di genere e un Sistema di gestione conforme alla UNI/PdR 125:2022, come da certificazione ottenuta nel 2023, integrandoli nei processi amministrativi, organizzativi e gestionali.

Tali strumenti ci guidano nel promuovere **ambienti di lavoro equi e inclusivi**, garantire **pari opportunità** nei percorsi professionali, prevenire ogni forma di discriminazione e monitorare, in modo trasparente, indicatori e obiettivi di miglioramento. La parità di genere è per noi una leva strategica che rafforza la coerenza con i nostri valori, sostiene il benessere del personale impiegato e contribuisce a generare un impatto più solido, credibile e duraturo.

*Siamo in Progetto Arca per contribuire
a riaccendere desideri spenti,*

*siamo in Progetto Arca
per sostenere il cambiamento,*

*siamo in Progetto Arca per aiutare la
speranza a invadere il mondo.*

Nulla di meno.

Conclusioni

Questo Piano strategico è prezioso perché nasce dalla professionalità e dalla intenzionale presenza che le persone appartenenti al Consiglio di Amministrazione e al Comitato direttivo hanno voluto generosamente offrire in tante ore di dialogo, prospettive, domande, ricerche, viaggi, convivenza e **condivisione anche delle aspirazioni più intime di ognuno di noi**.

È un Piano strategico scaldato dalla **passione per l'umanità** di quel gruppo eterogeneo di persone, gioiose e serie. Tra loro c'è chi ha fondato Progetto Arca molto tempo fa, chi l'ha accompagnata per anni, chi l'ha conosciuta da pochissimi mesi, chi offre quotidianamente gesti di accoglienza lavorando sul campo.

Andiamo avanti nel nostro cammino, colmi di gratitudine per questo ulteriore passo fatto insieme, tenendo sempre lo sguardo puntato alla **coerenza tra le nostre azioni** e gli **ideali generativi della nostra opera** e di questo Piano, custodendone la ricchezza dei principi e lo sguardo al **senso più alto dell'essere al servizio**.

*Il Consiglio di Amministrazione e i Dirigenti
di Fondazione Progetto Arca*

Coltiviamo speranza

Piano strategico giugno 2025 - giugno 2030

PARTE 3

In ascolto della realtà per orientare il futuro

Atti delle tre tavole rotonde
preparatorie alla stesura
del Piano strategico



PROGETTO ARCA

Premessa

Per avviare con **occhi nuovi** la redazione del Piano strategico quinquennale, che vede come suo orizzonte temporale il **mandato del nuovo Consiglio di Amministrazione** di Fondazione Progetto Arca, rinnovato il 28 maggio 2025, abbiamo scelto di organizzare tre giornate di tavole rotonde con personalità autorevoli nei settori dei nostri interventi.

La decisione di organizzare questi momenti è nata dalla consapevolezza che, di fronte a un impegno di portata così significativa e proiettato verso un ignoto futuro, **era fondamentale non rifugiarsi nelle certezze acquisite**, evitando di proteggerci dietro a ciò che già ritenevamo noto. L'intenzione è stata quella di lasciarci provocare da **prospettive nuove**, aprendoci a **orizzonti più vasti** per imparare ciò che non conosceamo o che richiedeva un approfondimento ulteriore.

Questa apertura di cornice si è tradotta nella volontà di accogliere contributi esterni in grado di ampliare la nostra **comprensione della realtà**, favorendo un **dialogo** capace di porre le basi di un Piano strategico realmente **rispondente ai bisogni emergenti**.

Ogni relatore ha svolto un ruolo fondamentale nel processo di rigenerazione delle nostre prospettive.

La loro partecipazione non si è limitata a una semplice esposizione di dati o a riflessioni isolate, ma si è **radicata profondamente nel contesto in cui operiamo**.

Questo approccio ha dato vita a un **animato laboratorio di idee** che ci ha permesso di cogliere ciò che era realmente significativo per compiere un passo avanti concreto, evitando generalizzazioni e mantenendo una **connessione autentica con la realtà delle nostre attività**.

Il valore aggiunto degli interventi dei relatori è stato proprio nella capacità di **calare le analisi e le considerazioni all'interno della nostra cornice operativa**, interpretando con sensibilità le dinamiche e le sfide che ci caratterizzano.

In questo modo, **ogni intervento si è trasformato in uno stimolo efficace al cambiamento**, orientando le nostre riflessioni verso soluzioni pratiche e innovative, pienamente rispondenti alle esigenze emergenti.

1^ tavola rotonda

**Dipendenze: percorsi
di ascolto, cura e innovazione***Simone Feder***Povertà educativa:
un vuoto da colmare***Don Claudio Burgio*

8 ottobre 2025

Abbazia di Mirasole - Opera (MI)

● Moderatore ●

Luca Pesenti

- ✧ Professore associato di Sociologia generale nella facoltà di Scienze politiche e sociali dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano;
- ✧ Direttore scientifico dell'Executive Master "Terzo settore e Impresa sociale" dell'Alta Scuola Impresa e Società della stessa Università;
- ✧ membro del Comitato scientifico di Fondazione Progetto Arca.

● Relatori ●

Simone Feder

- ✧ Psicologo clinico della Casa del Giovane di Pavia
- ✧ Membro del gruppo di lavoro della Pontificia Accademia Mariana Internationalis;
- ✧ Componente del Comitato di indirizzo e coordinamento area dipendenze Regione Lombardia
- ✧ Responsabile psico-pedagogico e formativo della Cooperativa Sociale Villaggio del Fanciullo di Morosolo (VA)
- ✧ Docente presso la Scuola lombarda di psicoterapia (SLOP)
- ✧ Docente presso Pontificia Università Antonianum
- ✧ Autore di libri

Don Claudio Burgio

- ✧ Fondatore e Presidente dell'Associazione Kayros
- ✧ Cappellano all'istituto penale minorile Cesare Beccaria di Milano
- ✧ già Direttore della Cappella Musicale del Duomo di Milano
- ✧ Autore di libri
- ✧ Membro del Consiglio di Amministrazione di Fondazione Progetto Arca

Dipendenze: percorsi di ascolto, cura e innovazione

Luca Pesenti

Sono un sociologo dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e dirigo il master sul Terzo settore e impresa sociale di ALTIS. Mi occupo da anni delle attività promosse da enti non profit e mi interessano gli interventi di strada. Sono molto contento di accompagnare questo gruppo di lavoro alla base del processo di ridefinizione del Piano strategico e mi aspetto di imparare molto.

Il mio compito sarà quello di stimolare una discussione che ci incoraggi a osservare attentamente la realtà e i suoi cambiamenti e che metta in moto ciascuno di noi.

Lascio la parola a Simone Feder che opera da 36 anni nel settore delle dipendenze e della psichiatria e da più di otto si occupa attivamente delle persone che frequentano il bosco di Rogoredo, piazza di spaccio e di sosta di chi è ai margini e non ha sostegni né speranza.

Simone Feder

Sono contento di essere qui con voi perché, sempre di più, mi accorgo che **per dare le giuste risposte è necessario farci le giuste domande**. Vi porto la mia esperienza come educatore e psicologo nelle comunità della Casa del Giovane e nell'attività di volontariato che svolgo, dal 2017, presso il bosco di Rogoredo, dove porto sostegno ai ragazzi tossicodipendenti.

● Il sistema delle dipendenze cambia molto velocemente ●

Il panorama della tossicodipendenza è in continua evoluzione e lancia provocazioni sempre più complesse.

Innanzitutto, il **costo dell'eroina** è sceso drasticamente negli ultimi anni, arrivando a circa 10/12 euro al grammo. La distribuzione è garantita 24 ore su 24: questo significa che la sostanza è ancora molto presente e continua a rovinare ragazzi anche molto giovani.

Le **modalità di spaccio** sono cambiate: oggi la droga è venduta attraverso una rete di distribuzione più agile di un tempo che raggiunge chiunque, compresi ragazzini minorenni e persino mamme in attesa.

Inoltre, la **polidipendenza** coinvolge sempre più precocemente adolescenti di 13 o 14 anni, ancora in età scolare.

Un elemento di grande preoccupazione è il **"Fentanyl – molecola del diavolo"** (un oppioide 50 volte più potente dell'eroina). Per ora si consuma prevalentemente negli Stati Uniti, ma sta raggiungendo anche l'Europa e l'Italia. Essendo certi che questa sostanza sarà molto devastante ci siamo già mossi producendo un podcast di prevenzione. Siamo, inoltre, in continuo contatto con i servizi di San Francisco, per capire quali indicazioni fornire ai consumatori e quali segnali di allerta diffondere.

Oggi, **conoscere a fondo il fenomeno** ci aiuta a programmare trattamenti mirati e a pianificare un percorso pedagogico efficace. Dobbiamo conoscere i nuovi fattori che generano dipendenza: non solo la tipologia delle droghe e dei comportamenti compulsivi, ma anche il loro funzionamento e la loro potenzialità di attrazione. Dobbiamo scardinare il "già saputo" che molti professionisti pongono come barriera al reale e che inibisce gli orizzonti della cura.

Infine, i cambiamenti si manifestano, in Italia, in modo differente **tra regione e regione**. Questo è un dato importante di osservazione che ci deve spingere a proporre interventi di cura e prevenzione differenziati rispetto alla specifica tipologia di abuso.

● Cosa vuol dire "Riduzione del danno"? ●

Certamente "Riduzione del danno" non vuol dire limitarsi alla fornitura dell'attrezzatura per l'utilizzo più sicuro delle droghe (siringhe, acqua, pipette per il crack, ecc.). Si "riduce il danno" soprattutto **entrando in relazione** con chi usa sostanze, penetrando nelle loro ferite, abbracciandoli e **portandoli fuori dal loro mondo** con stimoli in grado di disinnescare l'abitudine al nulla.

Un esempio concreto di questo approccio è l'esperienza di portare **libri con dedica** ai ragazzi tossicodipendenti che frequentano il bosco di Rogoredo, facendo partire da questo piccolo gesto una vera e propria rete di donazioni da parte di volontari e aziende. Un'altra occasione è stata quella di regalare tempere, pennelli e fogli a chi manifestava il desiderio di dipingere.

Dobbiamo chiederci **perché le persone usano le sostanze**, mettendoci in discussione e accettando le loro provocazioni. Più ci addentriamo nella relazione, più capiamo che **dobbiamo uscire dal setting già conosciuto**, spostandoci con convinzione verso la **cultura dell'attenzione all'altro**.

● Il disagio ci chiede di andare incontro alle persone ●

Dobbiamo essere noi a **muoverci verso le persone**. Viviamo in una società dove il ruolo dei genitori ha meno forza che in passato (spesso vedo madri e padri sottomessi ai figli, privi di un ruolo autorevole di guida propositiva). Per questo, è sempre più necessario porsi in una relazione di aiuto che sappia abbracciare tutti gli aspetti della persona e non solo quelli strettamente legati alla cura.

Incontriamo ragazzi che sono già cronici a soli 23 anni e che, a causa della loro giovane età, non hanno assolutamente idea di cosa sia successo sul fronte della tossicodipendenza negli anni Ottanta; sono **indifesi perché privi della memoria storica**. Andare incontro alle persone tossicodipendenti in strada significa **rispondere a tutti i loro bisogni**, in qualsiasi forma si manifestino, anche se non

sembrano attinenti al problema prioritario della dipendenza: stringere mani, chiamarli per nome, portare libri o tempere, fornirli di vestiti e scarpe puliti e asciutti, medicare ferite infette a volte molto gravi e potenzialmente letali.

Credo che una necessità primaria sia la creazione di un **Servizio mobile** che possa avere funzioni di Pronto Soccorso, assicurando cure sanitarie ed esami tossicologici in grado di darci indicazioni per intervenire prima che la devastazione di una nuova sostanza ci colga impreparati.

Credo fermamente che **l'umanità vada coltivata a partire dalla strada**. Se facciamo un incontro vero, profondo, dobbiamo, per forza, tornare a casa cambiati per sempre.

● Aumentare la flessibilità e tempestività dei servizi di cura ●

Il sistema di servizi per le dipendenze, oggi saturo di utenza, non conoscendo in profondità i ragazzi, fatica a raggiungerli e a mantenerli nella cura perché **la burocrazia e gli standard sono sempre più alti** e chiedono la partecipazione a numerosi colloqui, molto diluiti nel tempo, prima di formulare un progetto di riabilitazione. **I ragazzi, però, non reggono l'attesa** richiesta dalla progettualità a lungo termine; va colto il loro timido desiderio di cambiamento nel momento in cui compare, senza rimandare a settimane o mesi una proposta di cura. Dobbiamo **uscire dalla cultura del farmaco** a ogni costo perché alcuni disagi si curano non solo con le medicine ma anche con la presenza umana che aiuta a comprendere le ragioni per le quali tanti ragazzi si annullano nelle sostanze.

● Nuovo paradigma della cura: l'altro è una risorsa ●

Siamo abituati, i servizi pubblici in primis, a dirci che se l'assistito fallisce, la responsabilità è sua. È utile, invece, metterci in discussione e guardare **la persona come protagonista del proprio percorso**. Se diamo credito ai suoi bisogni, se lo interpelliamo con fiducia, se lo ascoltiamo con umile attenzione, otterremo necessari **indizi per costruire un percorso**

adatto ai bisogni distintivi di chi abbiamo davanti. Da questo sguardo scaturirà una forza dirompente che coinvolgerà noi quanto chi chiede il nostro sostegno. Questo vale per chi incontriamo in strada ma anche per chi vive nelle nostre comunità o Centri di accoglienza. Per esempio, un tema che ho colto è la difficoltà di far frequentare le scuole a ragazzi accolti in comunità. Reputo interessante, pertanto, progettare **scuole paritarie interne alle strutture di accoglienza**, sostenute da insegnanti e volontari.

● **Necessità di collaborazione tra profit e non profit** ●

Serve tessere reti con tutti gli attori presenti sui territori per avere **giuste chiavi di lettura di fenomeni complessi** che, spesso, sono interpretabili più da tecnici professionisti che dallo sguardo, se pur attento, di educatori e psicologi. Per esempio, nel 2012, Pavia era rinomata come la Las Vegas d'Italia in quanto era la città con il più alto tasso di gioco d'azzardo del nostro paese. Sono stati alcuni architetti, dopo un attento studio del territorio, a decodificare le dinamiche di attrazione delle sale da gioco, mettendo in grado il privato sociale di muoversi con maggiore consapevolezza.

● **Allargare la comunità educante** ●

In questo scenario di servizi spesso deboli o irraggiungibili credo necessario **valorizzare anche risorse non ortodosse**, se funzionali al percorso della persona. Per esempio, in una nostra comunità, abbiamo scoperto che un ragazzo ha raccontato dei gravi traumi subiti alla cuoca e non alle figure educative preposte. Allora, se guardiamo con attenzione e fiducia ai fatti, dobbiamo sostenere questa cuoca invece di orientare lo specifico ragazzo verso psicologi o educatori non in grado di proporre un dialogo di intimo confronto. Usare risorse diverse vuole dire, perciò, **allargare la comunità educante e farla annunciatrice di una cultura diversa**. Un altro esempio è la richiesta, ad alcune aziende che ci donano alimenti, di affiancarci nella distribuzione dei panini ai ragazzi del bosco

di Rogoredo. Promuoviamo così l'integrazione tra gli esponenti aziendali e i destinatari dei prodotti donati, **creando un angolo di comunità** in cui lo scambio di esperienze e la gratitudine sono terreno fertile per dialogo e sensibilizzazione.

● **Figure professionali intermedie** ●

Da queste e da molte altre esperienze emerge la necessità di incidere sul mondo accademico, in un momento in cui la figura dell'educatore è sempre più ricercata, per formare professionalità intermedie che si pongano tra l'educatore e l'OSS. Queste dovrebbero possedere, tra le altre, un'**intensa capacità di ascolto, in grado di umanizzare l'intervento**, basato sulla passione per la persona, indipendentemente dallo stato in cui si trova.

● **Presa in carico della famiglia** ●

Consapevoli che oggi il nucleo familiare è sempre più indebolito, spesso monoparentale e molto impegnato a portare a casa il necessario stipendio, la presa in carico dei ragazzi non può prescindere dall'**occuparci anche delle loro famiglie**, spesso composte da genitori non cresciuti o, comunque, non in grado di prendersi cura di un problema importante come la dipendenza del figlio.

● **Carcere** ●

Segnalo anche il tema carcere perché in quello di Pavia, nell'ultimo anno, 14 detenuti si sono tolti la vita. Serve una riflessione sia sulla **quotidianità dentro alle mura** sia sulle opportunità per i **tossicodipendenti usciti dal carcere** in misure alternative. Anche in questo caso, infatti, non è utile costruire percorsi a tavolino ma serve immaginare scenari nuovi, giorno per giorno, guardando i bisogni delle singole persone e interagendo sia con il mondo accademico sia con le giuste professionalità che offrono un osservatorio sul campo sempre aggiornato. È molto difficile, per esempio, gestire accoglienze di ragazzi con

restrizioni insieme a ragazzi liberi perché i loro bisogni sono diversi e, quindi, gli interventi dovrebbero essere differenziati. Ogni traiettoria, pur sistematizzata, deve avere una connotazione di **flessibilità**, in aderenza alla realtà che per sua natura è mutevole e, sempre, sorprendente. Quindi la domanda che ci possiamo porre è: “**Quali sono i nostri schemi consueti** e cosa vuol dire uscirne?” e “Quando ne siamo usciti, che esperienza ne abbiamo fatto?”

Luca Pesenti

Sicuramente chi fa analisi come il sottoscritto, ma ancora di più chi interviene direttamente sul campo, concorda sulla velocità di cambiamento dei bisogni sociali. Mi ha colpito l'osservazione sul fatto che i ragazzi di oggi **non abbiano più la memoria della devastazione che la droga ha prodotto negli anni Ottanta**, cioè che uno degli elementi che ha in qualche modo protetto le generazioni precedenti si sia rarefatto. Oggi, perciò, i ragazzi tornano a sperimentare situazioni e sostanze, anche molto più dannose di allora, senza protezione ed esperienza.

L'altro tema interessante è quello relativo alla **comunità educante**. Il Comitato scientifico di Progetto Arca, in occasione del lavoro di valutazione di impatto, ha svolto un'indagine su come i milanesi percepiscano la presenza dei nostri Centri di accoglienza nei loro quartieri. Il risultato registra il **fattore educativo come premiante**. Una parte rilevante dei cittadini intervistati ha dichiarato, infatti, che aver conosciuto la nostra attività ha avuto un'incidenza positiva sull'interesse a temi sociali (40%), sulla disponibilità a effettuare donazioni in natura (35%), sulla propensione al volontariato (31%), al mutuo aiuto (30%) e alle donazioni nei confronti di enti non profit (27%).

Ciò significa che **l'attività di Progetto Arca sposta la coscienza** non solo di chi ci lavora o degli utenti, ma anche di chi viene a conoscenza del

nostro operato. Concordo pienamente anche sul tema della necessità di **presa in carico dei famigliari**, sia per sostenerli nel dramma che stanno vivendo sia per condurli a una maggiore maturità e consapevolezza del loro ruolo.

● Riportiamo per punti le domande e gli spunti emersi dalla discussione tra i partecipanti ●

- ✳ Capacità di **risposta immediata** ai bisogni in continuo mutamento.
- ✳ **L'altro come risorsa**.
- ✳ **Uscire dai nostri schemi consueti**, non attendere il disagio ma andare a cercarlo. Cosa deve accadere per imparare meglio ad andare incontro al disagio?
- ✳ Come far crescere i **famigliari** che non sono risorsa per i figli/genitori dipendenti ma, spesso, rappresentano un rischio?
- ✳ **Come si genera una comunità educante?** La comunità si realizza creando relazione. Generiamo speranza rispondendo con attenzione alla realtà, senza poter prevedere gli effetti nel tempo dell'intervento che facciamo oggi ma con una presenza generativa e libera da aspettative prefigurate.
- ✳ Qual è il **confine d'azione di un'organizzazione non profit**, tesa tra prossimità alla persona, standard di intervento promulgati dalla committenza e necessità di risorse, economiche e non solo, per rispondere al bisogno sempre più emergente? Cosa vuol dire per noi, in bilico tra professionismo e cuore, “Sostenere l'altro”?
- ✳ Come possiamo coinvolgere maggiormente l'Amministrazione Pubblica o la committenza privata in questo percorso che sembrerebbe valorizzare soprattutto la passione volontaria ma che ha bisogno delle istituzioni per portare buoni frutti?
- ✳ Qual è il **principio unificatore dell'incontro con l'altro?** Attenzione ai bisogni in mutamento e guardare alla realtà senza preconcetti.

- ✱ È necessario pensare a **nuovi modelli di lavoro integrato** che si avvalgano di plurime competenze e servizi, soprattutto per gli interventi rivolti alle persone con **doppia diagnosi** per le quali il disagio psichico, spesso, prevale sul problema della dipendenza e alle persone tossicodipendenti in uscita dalle carceri.
- ✱ È necessario porre attenzione, oltre che all'attività sul campo, anche alla modellizzazione, alla scrittura delle esperienze, alla condivisione delle buone pratiche con interlocutori coinvolti nell'opera.
- ✱ Sarebbe utile **rimodulare le risorse pubbliche** sui vari servizi che compongono il sistema delle dipendenze, in relazione alla differenziazione dell'offerta. È necessario avanzare **proposte innovative** che promuovano anche la prevenzione nelle scuole. Si registra, infatti, un **dilagante disagio nei ragazzi che frequentano le scuole medie e superiori** con molti episodi di autolesionismo e violenza (alcune aule docenti sono state trasformate in infermerie per questo).
- ✱ È necessario dimostrare sempre la **disponibilità a ricominciare** da capo perché la pianificazione degli interventi che coinvolgono la persona dipendente spesso non si conclude con i risultati da noi attesi. I tempi dell'altro non sono i nostri.

Simone conclude leggendo l'ultimo pezzo del suo libro **"Alice e le regole del bosco"** edito da Mondadori, collana "Strade blu", che ha donato a Progetto Arca. Il libro racconta una storia vera e descrive come, nella realtà del vivere quotidiano, l'altro possa diventare una risorsa. Alice è stata per Simone una bussola che gli ha permesso di rendere le esperienze fatte patrimonio comune.

"Perdonare è quello che ci rende esseri umani. Perdonare assomiglia a tornare a casa, ritrovarsi quando ci si è persi. Scoprire qualcosa di nuovo è bello, ma ritrovare qualcosa che si è perduto è meraviglioso. È per questo che oggi, in questa tiepida giornata di sole, sono grata alla

vita, ma soprattutto a me stessa, per averla di nuovo tra le braccia e per avere avuto il coraggio di perdonarmi e di aggrapparmi alla mano di chi me l'ha tesa.

Dopo tanto tempo, sono forse riuscita a rispondere a una domanda che mi sono posta molti mesi fa, quando ancora frequentavo il bosco. Il tossico è un malato? La risposta è sì. E come ogni malato non ha bisogno solo di medicine, ma anche di qualcuno che gli ripeta che può farcela, qualcuno che gli dia una pacca sulla spalla e, soprattutto, che non lo lasci solo.

Quello che uccide è la solitudine, non avere nessuno che ti sfiori, per mesi. Essere emarginati ti priva della forza di provare a uscire dal crepaccio. È per questo che, al bosco, anche una stretta di mano può cambiarti la vita.

È per questo che mi alzo dalla sedia, faccio due passi verso Sara e l'abbraccio".

"Alice e le regole del bosco" di Simone Feder, Mondadori, collana "Strade blu"

Povertà educativa: un vuoto da colmare

Luca Pesenti

Nella seconda parte del nostro incontro parleremo di povertà educativa e di minori stranieri non accompagnati insieme a un sacerdote di esperienza straordinaria che è riuscito a entrare nei bisogni dei giovani che accoglie facendo germogliare attività sorprendenti come una casa discografica e una squadra di calcio.

Don Claudio Burgio

● Di quale disagio parliamo? ●

Oggi, in Italia, sono **22.212 i minori in carico ai servizi sociali**. Il disagio giovanile non ha più a che fare solo con i ceti sociali (anche se i ragazzi che abitano nei quartieri poveri con famiglie meno presenti o straniere sono ovviamente più esposti) ma anche con **fattori trasversali** (disagio psichico e di crescita). Le neuropsichiatrie infantili non riescono a rispondere alle innumerevoli segnalazioni, le 17 carceri minorili italiane, per la prima volta nella storia della Repubblica, sono sovraffollate, le comunità per minori non bastano ad accogliere i ragazzi che avrebbero i requisiti per essere inseriti.

Nei ragazzi che seguo, giovani minorenni o da poco maggiorenni coinvolti nel circuito penale, scorgo come primo fattore un **disagio dell'anima**, un'incapacità di leggere la propria vita con un senso, una mancanza di pensiero critico e di capacità riflessiva. Sono persone in preda all'emozione del momento che le porta a commettere reati ingenuamente, impulsivamente.

● Criminalità minorile ●

Tra il 2019 e il 2022 abbiamo assistito a una riduzione del 3% del numero di reati semplici (furti ed estorsioni) mentre sono aumentate dell'8% rapine e violenze sessuali.

● Fenomeno delle Baby gang ●

Devo sfatare la credenza che la criminalità minorile cresca attorno a quelle che vengono chiamate "Baby gang" perché in realtà **questo fenomeno è circoscritto a gruppi di ragazzi dell'America latina** e non più adolescenti. Il fenomeno sta cambiando, sono comparsi **nuovi reati legati all'informatica**, i messaggi di bullismo e di odio vengono trasmessi prevalentemente dai social.

● Medicalizzazione ●

Rilevo un **eccessivo ricorso alla medicalizzazione**. Al primo segnale di disagio la risposta è la pillola, senza neanche tentare un intervento pedagogico. Molti ragazzi in carico ai servizi sociali o sanitari o detenuti manifestano ansia, attacchi di panico oppure necessitano di sostituire le sostanze di abuso con i farmaci per lenire il dolore della cella e della vita. Nessuno, davanti a questi ragazzi, si fa la domanda su cosa sia il **loro reale bisogno** e quanto, effettivamente, il farmaco possa essere l'unica risposta possibile.

Talvolta i servizi invianti richiedono l'inserimento di nuovi ragazzi nella comunità Kayros senza fornire una descrizione dettagliata della loro situazione e delle terapie farmacologiche in corso. Di conseguenza, ci troviamo a dover gestire problematiche più complesse di quanto inizialmente previsto.

● Presenza di minori stranieri non accompagnati ●

Il numero di **minori stranieri a Milano corrisponde al 12% di tutte le persone sbarcate in Italia** e, quindi, il Comune non riesce a gestire il gran numero di ragazzini che spesso vivono nei parchi in estate e nelle case

abusivo in inverno. L'accoglienza nei dormitori pubblici è pericolosa in quanto, senza un'adeguata tutela di personale adulto, i minori sarebbero certamente vittime di soprusi. L'87% dei minori reclusi nelle carceri a Milano sono stranieri non accompagnati mentre la maggioranza di reclusi nel centro e sud d'Italia sono italiani.

● Situazione delle carceri minorili e delle comunità socioeducative ●

Il Decreto Caivano del 2023, nato con l'obiettivo di rafforzare gli strumenti di contrasto ai fenomeni del disagio giovanile, della povertà educativa e della criminalità minorile, in realtà ha introdotto anche un inasprimento delle sanzioni in tema di spaccio, così come dell'arresto in flagranza di reato per il minore colto sul fatto. Di conseguenza in Italia, in un anno, **il numero di minori reclusi è passato da 350 a quasi 700**, con conseguente crisi del sistema.

Le ristrutturazioni in atto di **tre nuove carceri minorili** rappresentano un segnale preoccupante perché porta a risolvere il problema della criminalità minorile **reprimendo piuttosto che educando**.

La **narrazione mediatica**, inoltre, non diffonde la cultura dell'accoglienza ma, al contrario, quella della paura.

Sembra che, in mancanza di posti in comunità socioeducative, l'unica alternativa sia quella di **prolungare le misure cautelari** per proteggere i giovani detenuti dalla vita di strada.

Un ulteriore effetto del Decreto riguarda i **giovani tra i 18 e i 25 anni**.

In passato, quando i posti disponibili non mancavano, i neomaggiorenni potevano rimanere nelle carceri minorili a scontare la loro pena anche dopo il compimento della maggiore età. Ora, invece, vengono trasferiti nelle strutture penitenziarie per adulti, che non sono organizzate per gestire questa fascia d'età e, di certo, non risultano adatte per programmi educativi volti al recupero dei più giovani.

● Comunità e Housing per minori appena usciti dal circuito carcerario ●

Queste informazioni evidenziano l'importanza di creare **comunità e servizi di Housing** destinati ai giovani in possesso dei requisiti giuridici per la scarcerazione ma che non dispongono di un alloggio o non possono tornare dalla famiglia per motivi di rischio o difficoltà. In tale contesto, la **collaborazione con il territorio** assume un ruolo fondamentale poiché le aree interessate dai servizi di accoglienza necessitano di sviluppare una cultura dell'ospitalità più avanzata e di ridurre i pregiudizi. Se la modalità di accoglienza non è efficace, i ragazzi accolti in comunità (spesso più rigide del carcere) scappano e ripetono reati fino a una nuova carcerazione.

È necessario che **le comunità cambino paradigma** e adattino i loro interventi educativi in relazione alle nuove generazioni, in primis mettendosi in relazione con i **minori stranieri** che spesso sono rifiutati perché problematici. Certamente per offrire un regime di accoglienza, riducendo al minimo i fattori coercitivi, è necessario mettere in campo **più risorse di quanto garantito dalle rette**: programmi flessibili, arte, artigianato, sport, musica, progetti attinenti alle aspirazioni individuali dei giovani ospiti.

Con questa attitudine, Kayros ha avuto qualche buon risultato. Certo siamo sempre pronti ad abbracciare il fallimento e a ricostruire pensieri nuovi e più aderenti ai bisogni dei nostri ragazzi.

Le comunità oggi vivono la difficoltà di dover rispettare una **quantità sempre più gravosa di regole** (procedure, standard di accreditamento, ecc.) imposte dalla committenza istituzionale cercando, tuttavia, di offrire la **relazione umana** e attenta al singolo ospite che cerchiamo di stimolare, con attività educative, a riappropriarsi delle proprie risorse. Nonostante il bisogno prioritario sia quello di comunità per minori è vero che aprirne di nuove è sempre più difficile e poco sostenibile anche a livello economico.

Reputo più raggiungibile la dimensione di **Housing familiare**, con alloggi da quattro o cinque ragazzi intorno ai quali costruire reti territoriali.

● Difficoltà sul reperimento di personale educativo ●

Condivido con tutto il mondo del non profit la **difficoltà a rintracciare educatori con esperienza** soprattutto relazionale. Gli standard di accreditamento impongono requisiti elevati in termini di titoli di studio. Per rispettarli ci troviamo costretti all'assunzione di neolaureati con la qualifica richiesta, che accettano condizioni economiche e lavorative difficili ma che non dimostrano l'esperienza necessaria per supportare i ragazzi accolti, spesso loro coetanei.

Sento sempre di più, invece, la necessità di avvalermi di **competenze relazionali forti possedute da persone mature e con una vivace umanità**. Queste caratteristiche non sono automaticamente garantite da chi è preparato a livello tecnico ma sono presenti, invece, nei nostri **ex ospiti** che scelgono di restituire ai nuovi arrivati la loro esperienza. Questi operatori, come anche gli **artigiani maestri d'arte**, coinvolgono gli ospiti in attività pratiche che diventano il terreno relazionale più immediato e fruttuoso.

Suggerisco, quindi, che si possa avviare **un'interlocuzione con le istituzioni** al fine di far riconoscere il ruolo di queste figure professionali e comprenderle negli standard.

● Rete ●

Come in ogni ambito, a maggior ragione se sociale, serve promuovere con sempre maggior vigore una **interlocuzione forte con tutte le realtà che lavorano nel settore** e tessere una virtuosa rete tra Magistratura, carceri minorili, comunità di accoglienza e servizi pubblici per provare a immaginare anche altre tipologie di servizi, come ad esempio i centri diurni per l'ambito penale minorile.

Luca Pesenti

Mi hanno colpito alcuni punti trattati da don Claudio che sintetizzo:

- ✳ è necessario un **continuo cambiamento**, innovando e pensando a nuovi metodi organizzativi per intercettare bisogni in evoluzione;
- ✳ la **flessibilità** dell'intervento educativo in ascolto, affinché l'altro sia sempre una risorsa;
- ✳ se il **territorio** non diventa risorsa può assumere anche un ruolo controproducente rispetto ai nostri progetti di accoglienza, creando diffidenza, emarginazione, giudizio.

● Riportiamo per punti le domande e gli spunti emersi dalla discussione tra i partecipanti ●

- ✳ Le carceri, la Magistratura, i servizi sociali e i Ser.D. necessitano di un **lungo tempo per decidere in merito ai progetti dei detenuti** che restano in attesa mesi prima di ricevere risposta, perdendo motivazione e fiducia nelle istituzioni. Anche quando l'avvallo viene ottenuto, si resta in attesa delle prescrizioni sulle limitazioni di movimento del detenuto e, quindi, ogni attività extracarceraria, in primis la ricerca lavorativa, resta bloccata.
- ✳ La **cancellazione delle residenze anagrafiche**, senza preventiva comunicazione all'interessato e a chi si cura del suo percorso, mette in grave difficoltà la realizzazione dei progetti. Don Claudio conferma che anche in carcere l'ottenimento dei documenti è un tema centrale che spesso preclude la realizzazione delle attività di integrazione, riducendo l'intervento al puro assistenzialismo.
- ✳ La **figura dell'educatore per minori stranieri** non accompagnati deve essere multi-competente affinché possa, efficacemente, intervenire: conoscenza di più lingue, capacità di affiancamento nell'istruzione scolastica, competenze su come muoversi nella rete di servizi, abilità nel costruire relazioni, esperienza nella ricerca lavorativa. Ecco perché sarebbe utile un'**interlocuzione con le università**, che potrebbero formare una specifica figura destinata a questo ambito.

- ✱ La comunità per minori trova certamente un terreno fertile nella **dimensione familiare**, con una recettività tra i cinque e gli otto ospiti che convivono con educatori con i quali confrontarsi sul piano della **relazione umana data dalla convivenza**.

Fondazione Progetto Arca, a causa della grave emergenza del Comune di Milano, ha invece sperimentato, negli anni 2023-2025, l'accoglienza di 40 minori in una grande palestra sita nella ex scuola di via Aldini a Milano. Nei primi mesi abbiamo affrontato molte difficoltà, sia interne al gruppo di ragazzi sia con il territorio. Ora che questa struttura è stata chiusa dal Comune di Milano, contribuiamo, in rete con altri enti tra i quali Associazione Kayros, alla gestione della comunità per 30 ragazzi in Casa Jannacci. In merito all'esperienza di accoglienza di minori non accompagnati nella palestra, rileviamo che sono state certamente positive **l'alleanza con il territorio e con le Forze dell'Ordine**, l'attivazione di **progetti educativi intensi**, **l'ascolto dei bisogni** anche culturali e religiosi degli ospiti (per esempio abbiamo organizzato incontri con l'imam), la **selezione di personale qualificato**.

- ✱ **Cosa funziona nel metodo di Kayros?** Cosa affascina i ragazzi così tanto da trattenerli? Don Claudio risponde che l'impegno di Kayros è nell'armonizzare le forze umanizzanti del volontariato con le necessarie competenze, nel rispetto delle norme regionali. Lo slogan **"Dimissioni mai!"** guida gli interventi educativi, soprattutto oggi, quando i ragazzi sono meno collaborativi nel creare un clima familiare sereno e nel rispettare gli impegni scolastici, l'ambiente e i beni comuni.

Don Claudio spiega, inoltre, che al personale di Kayros viene chiesto di **frantumare ogni schema mentale**, se pur ancorato saldamente a certezze scientifiche o morali. Serve una **grande umiltà** per capire come vanno costruiti i **nuovi metodi basati sull'ascolto, la flessibilità, la disponibilità a nuove esperienze** (per esempio quella di fondare

un'etichetta discografica) e a rintracciare **nuovi strumenti educativi** (per esempio la musica che è per molti ragazzi una grande occasione espressiva). Mettersi in discussione non vuol dire rinunciare alla storia o al credo professionale dell'ente, ma vuol dire porsi in ascolto e provare ad **abbattere tabù per costruire strade nuove**.

Il punto di partenza è la persona, non è l'organizzazione.

Se siamo troppo innamorati dell'ente, pur efficiente, il rischio è di proporre interventi non contemporanei.

Kayros non si ancora a modelli ma sperimenta metodi che si rigenerano continuamente attraverso l'attenzione e l'ascolto a partire da principi saldi. Rimettere al centro questi valori, anche nei momenti in cui lo sconforto degli educatori ha il sopravvento, permette di ripartire, senza confini e condizionamenti, dalla certezza che **"Non esistono ragazzi cattivi"**.

2^ tavola rotonda

**I fenomeni migratori,
oltre gli stereotipi e le
rappresentazioni ansiogene***Maurizio Ambrosini***La progettazione internazionale
nel nuovo quinquennio***Grazia Sgarra*

29 ottobre 2025

Abbazia di Mirasole - Opera (MI)

● Moderatrice ●

Costantina Regazzo

- ※ Direttrice relazioni esterne, educazione e lavoro di Fondazione Progetto Arca.

● Relatori ●

Maurizio Ambrosini

- ※ Professore Ordinario Dipartimento di Scienze sociali e politiche
Università degli Studi di Milano
- ※ Responsabile scientifico del Centro studi di Genova sulle migrazioni
nel Mediterraneo
- ※ Direttore della rivista "Mondi Migranti"

Grazia Sgarra

- ※ Dirigente Ufficio VII - Soggetti di cooperazione, partenariati e finanza
per lo sviluppo dell'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo
(AICS)

I fenomeni migratori, oltre gli stereotipi e le rappresentazioni ansiogene

Costantina Regazzo

Il CdA e la Direzione di Progetto Arca, per meglio affrontare alcuni temi che per noi sono strategici, hanno organizzato dei momenti di apertura al contesto. La Fondazione, in questo momento, accoglie nei Centri di accoglienza per migranti più di 900 persone che appartengono a culture e storie diverse, che sono arrivate da noi attraverso viaggi causati dalla guerra e dalla sofferenza che imperversano nei Paesi di origine. Altre 106 persone sono accolte negli appartamenti afferenti al progetto SAI. Drammaticamente tra i nostri ospiti non troviamo migranti per problemi economici ma solo persone che non hanno più la possibilità di rimanere nel loro Paese perché non trovano in esso la possibilità di una qualità di vita.

Abbiamo invitato il professor Ambrosini per aiutarci a riflettere su quale sguardo utilizzare per affrontare il tema della migrazione. È presente qui uno spaccato di tutte le funzioni della Fondazione che sono coinvolte nelle fasi del processo di accoglienza: progettazione, erogazione, misurazione di impatto, amministrazione, raccolta fondi e comunicazione. Le lascio, quindi, la parola ringraziandola per la sua presenza.

Maurizio Ambrosini

Per parlare di immigrati, bisogna, anzitutto, **definire chi siano gli esseri umani a cui attribuiamo questa etichetta**. Cercherò in questo contributo anzitutto di introdurre e discutere questo concetto, meno evidente e scontato di quanto potrebbe sembrare. Vedremo come la figura dell'immigrato mette insieme nazionalità straniera e povertà almeno presunta. Tenterò poi di dare un quadro informativo sull'immigrazione in Italia, allo scopo di collocare la questione dell'asilo in una prospettiva adeguata. Discuterò del **rapporto tra migrazioni e povertà** e dell'idea della promozione dello **sviluppo come alternativa all'emigrazione**. Tratterò infine delle politiche migratorie del Governo Meloni. Filo conduttore sarà una domanda cruciale: siamo davvero sotto una pressione migratoria sempre più massiccia e secondo alcuni insostenibile? **Siamo, insomma, sottoposti a un'invasione?**

• La doppia alterità dei migranti •

L'immigrazione è antica come l'umanità, ma in epoca moderna è stata definita e regolata in rapporto al **concetto di nazione e all'istituzione degli Stati nazionali**. La costruzione delle identità nazionali si è basata sull'idea di comunità omogenee, solidali al loro interno e racchiuse entro confini ben definiti. Gli immigrati internazionali hanno sempre rappresentato un inciampo rispetto a questo disegno di società coese sotto l'insegna della bandiera nazionale: sono stranieri, portatori generalmente di lingue, abitudini e spesso religioni diverse da quelle localmente prevalenti che vengono a insediarsi sul territorio della nazione.

A partire da questa premessa, possiamo introdurre il **concetto di immigrato così come viene definito dall'ONU**: "Persona che si è spostata in un Paese diverso da quello di residenza abituale e che vive in quel Paese da più di un anno". La definizione include tre elementi: **l'attraversamento di un confine nazionale** e lo spostamento in un

altro Paese; il fatto che questo **Paese sia diverso da quello in cui il soggetto è nato** o ha vissuto abitualmente nel periodo precedente il trasferimento; una **permanenza prolungata** nel nuovo Paese, fissata convenzionalmente in almeno un anno. Si intende chiarire così che l'immigrato non è un turista, un partecipante a un congresso di pochi giorni, un operatore commerciale che interviene a una fiera o viaggia per incontrare dei clienti.

Se però **ci spostiamo dal terreno delle definizioni a quello del linguaggio quotidiano**, delle interazioni sociali e per diversi aspetti anche delle norme giuridiche, ci accorgiamo facilmente che la situazione cambia sensibilmente. Di fatto noi **definiamo come "immigrati" solo una parte degli stranieri** che risiedono stabilmente e lavorano nel nostro Paese. Ne sono esentati non solo i cittadini francesi o tedeschi, ma pure giapponesi e coreani, anche quando ricadono nella definizione convenzionale di immigrato prima riportata. Raramente si contesta a un cittadino statunitense o giapponese il diritto di entrare, uscire e circolare nel nostro Paese. Gli si consente di portare con sé la propria famiglia e il riconoscimento dei suoi titoli di studio, benché non proprio agevole, gode di un trattamento preferenziale rispetto a quello a cui sono sottoposti i titoli in possesso dei cittadini di Paesi più deboli.

Lo stesso vale per il **termine "extracomunitario"**, un concetto giuridico (non appartenenti all'Unione europea), diventato invece sinonimo di **"immigrato"**, con conseguenze paradossali: nel linguaggio corrente non si applica a canadesi o coreani, ma molti continuano a usarlo per i rumeni. Di fatto il termine ha recuperato la sua valenza etimologica: noi chiamiamo extracomunitari coloro che non fanno parte della nostra comunità ideale, di cittadini fortunati del Nord del mondo.

Immigrati (ed extracomunitari) sono, dunque, ai nostri occhi soltanto gli **stranieri provenienti da Paesi che classifichiamo come poveri**, mai quelli originari di Paesi sviluppati. Il concetto contiene quindi un'implicita valenza peggiorativa: **in quanto poveri, questi stranieri sono**

minacciosi, perché potrebbero volerci portare via qualcosa, oppure sono bisognosi di assistenza e quindi suscettibili di rappresentare un carico per la nazione; comunque sono considerati meno evoluti e civilizzati di noi.

È singolare poi la condizione dei cittadini di Paesi di per sé classificabili come luoghi di emigrazione, ossia poveri e arretrati, ma individualmente **riscattati dall'eccellenza nello sport, nella musica, nell'arte**, o quanto meno negli affari. Neanche a essi si applica l'etichetta di "immigrati": il loro successo li ha affrancati da quella condizione di povertà che si associa intrinsecamente alla nozione di immigrato. Come ha detto qualcuno, **"la ricchezza sbianca"**. Il calciatore africano o l'uomo d'affari mediorientale non allarma particolarmente le società riceventi e anche le sue eventuali diversità religiose o alimentari, sono ampiamente tollerate. La stessa rappresentazione della diversità e della sua eventuale minaccia per l'identità culturale della società ricevente, è quanto meno aggravata dall'abbinamento con la povertà. Come nota Bridget Anderson (2017), l'immigrazione ai nostri occhi è la "mobilità problematica": **gli immigrati sono i residenti stranieri che non ci piacciono**.

Possiamo, quindi, affermare che l'impiego del concetto di immigrato allude alla percezione di una doppia alterità: una nazionalità straniera e una condizione di povertà. Generalmente, quando un individuo o un gruppo riesce a liberarsi di uno di questi due stigmi, cessa di essere considerato un immigrato.

● Quattro diversi flussi e vari tipi di immigrati ●

Possiamo poi distinguere su scala internazionale, al seguito di Wihtol de Wenden (2016), **quattro distinti flussi migratori**. Il primo va **dal Nord al Nord del mondo** e interessa circa **50 milioni di persone**: in maggioranza giovani qualificati che hanno, nei luoghi di arrivo, gli stessi diritti di cui godono nei Paesi di origine. Alcuni fanno i frontalieri, abitando in un Paese e lavorando in un altro. Altri circolano, vivendo la mobilità come stile di vita. In generale anche quando s'insediano in modo permanente

questi residenti in Paesi stranieri non sono definiti immigrati, si preferisce parlare per esempio di **mobilità internazionale**, nell'UE di "cittadini europei mobili". L'abolizione delle frontiere interne nell'**area Schengen** ha realizzato uno spazio di libera circolazione dei lavoratori che non ha eguali nel mondo, anche se oggi tendiamo a dimenticarlo.

Un flusso corrispondente va **dal Sud al Sud del mondo** e coinvolge circa **70 milioni di persone**. Sono spostamenti solitamente più facili di quelli diretti verso i paesi del Nord globale, ma danno accesso a pochi diritti, soprattutto in termini di lavoro e protezione sociale. Un caso di polo di attrazione di una cospicua immigrazione è quello dei Paesi della regione del Golfo Persico, ma si tratta anche di un caso particolarmente deplorabile in materia di riconoscimento dei diritti degli immigrati. Nei Paesi riceventi del Sud del mondo, in generale, i migranti godono di diritti altrettanto scarsi di quelli di cui fruivano nei Paesi di origine. Altrettanti sono i migranti che si muovono sull'asse **Sud-Nord del mondo**, gli unici che prendiamo normalmente in considerazione quando parliamo di immigrati. Qui un fenomeno degno di nota è la **crescita del numero di donne, che sono ormai globalmente quasi la metà degli immigrati internazionali** e, togliendo l'Africa, sarebbero la maggioranza (IDOS 2024). Un altro aspetto importante è la persistenza di varie forme d'**immigrazioni irregolare**, in relazione all'inasprimento delle restrizioni fraposte all'attraversamento delle frontiere.

Un ultimo fenomeno minoritario (**20 milioni di persone**), ma in crescita, concerne gli spostamenti dal **Nord verso il Sud del mondo**. Anche in questo caso, raramente si usa il termine immigrazione, si preferisce per esempio parlare di espatriati (expat). **Può trattarsi di anziani** che cercano luoghi più soleggiati e meno costosi per godersi la pensione (in questo caso si parla di "Sun migrants": Pugliese 2018), di **giovani incuriositi dall'altrove** o alla ricerca di opportunità, di manager, di professionisti o di **cooperanti**. Tutti costoro incontrano raramente

problemi all'ingresso, in virtù dei loro **passaporti forti**, conservano i diritti sociali e politici di cui godevano nei Paesi di origine, possono muoversi agevolmente attraverso le frontiere, senza temere di essere etichettati e perseguiti come migranti irregolari, ma possono essere esclusi da alcuni diritti, come quello di proprietà, nei Paesi in cui risiedono.

Si può a questo punto introdurre un'altra precisazione: **il termine generale "immigrati" è sempre meno adeguato** a cogliere le varie articolazioni delle popolazioni che si spostano attraverso i confini e si insediano in maniera relativamente stabile in altri Paesi. Oltre ai tradizionali immigrati per lavoro, o "**migranti economici**", come da qualche anno si tende a definirli con valenza peggiorativa, troviamo gli **immigrati stagionali**, che entrano per brevi periodi, chiamati per soddisfare le esigenze di settori come l'agricoltura o l'industria alberghiera. Abbiamo poi gli **immigrati qualificati e gli imprenditori**, molto in vista nei documenti ufficiali sulle politiche migratorie: il settore sanitario è indubbiamente quello che su scala globale ne usufruisce maggiormente, se allarghiamo il concetto agli **infermieri e ad altre figure tecniche della sanità**. In parte simili a loro sono gli **studenti**, coinvolti in una crescente mobilità internazionale, ma spesso anche sospettati, per esempio nel Regno Unito, di essere **cercatori di lavoro sotto mentite spoglie**. Al polo opposto dei percorsi biografici, emerge il già richiamato fenomeno di **emigrazione di pensionati**. Alle migrazioni per lavoro seguono i **ricongiungimenti familiari** e gli **ingressi per matrimonio**: da anni questo è in realtà il principale canale d'ingresso in molti Paesi sviluppati, come gli Stati Uniti e la Francia. Alcuni Paesi hanno introdotto delle restrizioni, ma le convenzioni sui diritti dell'infanzia e della famiglia nei Paesi democratici sono una barriera contro le limitazioni dei ricongiungimenti familiari. Il crescente riconoscimento pubblico delle unioni di fatto e delle unioni omosessuali complica ancora di più gli sforzi di delimitazione del concetto di famiglia e dei legittimi pretendenti al ricongiungimento.

● L'allarme rifugiati e la portata effettiva del fenomeno ●

In Europa e in Italia predomina l'idea dell'invasione di una folla incalcolabile di richiedenti asilo, ma i numeri raccontano **un'altra storia**. La guerra in Siria e Iraq ha costretto alla fuga oltre frontiera circa cinque milioni di profughi, altri milioni all'interno dei due Paesi. L'invasione dell'Ucraina ne ha obbligati a fuggire, si presume, circa otto milioni, di cui quattro nell'UE, seppure in parte mobili e pendolari. A parte questi ultimi, solo una modesta minoranza, secondo i dati dell'UNHCR (2024), mediamente i più attrezzati e selezionati, arrivano in Europa, ma questo basta a scatenare paure e rifiuti. In realtà **il 75% delle persone in cerca di asilo (117 milioni nel 2023) trova accoglienza in Paesi intermedi o in via di sviluppo**, un terzo circa nei Paesi più poveri in assoluto.

Per la maggioranza sono in realtà **sfollati interni (68,3 milioni)**, accolti in altre regioni dello stesso Paese, chi attraversa una frontiera nel 70% dei casi si ferma nel Paese confinante. **Nel 2021**, prima dell'invasione dell'Ucraina, secondo i dati Eurostat, **l'UE accoglieva meno del 10% dei rifugiati del mondo**. I Paesi più coinvolti nell'accoglienza dei rifugiati sono invece nell'ordine: Iran (3,8 milioni, in crescita per gli ingressi dal confinante Afghanistan), Turchia (3,3 milioni), Colombia (2,9 milioni, per l'arrivo di profughi dal Venezuela), Germania (2,6 milioni), Pakistan (2 milioni, anch'essi in arrivo dall'Afghanistan) (UNHCR 2024). **La Germania** è l'unico paese dell'UE a figurare **tra i primi dieci al mondo per numero di rifugiati accolti**.

In rapporto agli abitanti, il Libano accoglie un rifugiato su sette abitanti; la Giordania uno su 16; il Montenegro uno su 19. All'interno dell'UE, la Svezia ne accoglie uno su 40; Malta uno su 56. **L'Italia è sotto la media, con un rifugiato su 175 abitanti** (circa 6, ucraini compresi, ogni 1.000 abitanti). Considerazioni analoghe valgono per l'immigrazione in generale: il discorso pubblico ripete ogni giorno che siamo di fronte a un fenomeno gigantesco, in tumultuoso aumento, che

proverrebbe principalmente dall'Africa e dal Medio Oriente e sarebbe composto, soprattutto, da giovani maschi musulmani. I dati disponibili ci dicono, invece, che **l'immigrazione in Italia, dopo anni di crescita, è sostanzialmente stazionaria**, intorno ai 5,3 milioni di persone, che diventano 5,8/5,9 milioni tenendo conto delle stime sulle presenze irregolari. **Sono persone arrivate in genere per lavoro, poi per ricongiungimento familiare**, con oltre **un milione di minori e 2,4 milioni di occupati regolari** (Ministero del Lavoro 2013). I richiedenti asilo e i rifugiati erano 340.000 a fine 2022, oggi sono 500.000 o poco più, tra cui 150.000 ucraini: gli sbarchi (oltre un milione, nell'arco di vent'anni) si traducono solo in parte in insediamenti nel nostro Paese.

Come se non bastasse, le statistiche dicono che **l'immigrazione è prevalentemente europea, femminile e proveniente da Paesi di tradizione cristiana** (tab.1).

TABELLA 1 RAPPRESENTAZIONE E REALTÀ DELL'IMMIGRAZIONE	
Rappresentazione corrente	Evidenza statistica
Immigrazione in drammatico aumento	Immigrazione stazionaria (5,3 milioni di persone regolari, più altre 400.000/600.000 irregolari stimate)
Asilo come causa prevalente	Lavoro (prima) e famiglia (poi) come cause prevalenti. Asilo marginale (circa 500.000 persone)
Proveniente dall'Africa e dal Medio Oriente	Per quasi metà europea
Largamente maschile	Prevalentemente femminile
Quasi sempre musulmana	Proveniente per due terzi da Paesi di tradizione cristiana

La crisi economica ha condizionato, negli ultimi 15 anni, le strategie dei migranti e in modo particolare i nuovi arrivi. Mentre per circa trent'anni il mercato ha assorbito manodopera immigrata, obbligando governi di ogni colore a varare ben **sette sanatorie in 25 anni**, in seguito il sistema economico ha comunicato a lungo il messaggio di una sospensione della domanda di nuovi lavoratori.

Persino i ricongiungimenti familiari hanno risentito dell'avversa congiuntura economica e le stesse nascite da genitori immigrati sono calate. **La crisi pandemica ha richiesto però, nel 2020, una nuova sanatoria**, anche se limitata ai lavoratori e lavoratrici agricoli e domestico-assistenziali.

La ripresa successiva ha riavviato la domanda di un consistente numero di nuovi ingressi di lavoratori, anche per il concomitante **inaridimento del numero di lavoratori dell'Est Europa**, che per circa vent'anni avevano rivestito un ruolo preminente nel rispondere ai fabbisogni di manodopera dell'Europa Occidentale.

Un problema su cui riflettere è, dunque, la **divaricazione tra realtà e rappresentazione**, l'attenzione selettiva verso una sola componente dei processi migratori, quella dei rifugiati, la confusione tra asilo e immigrazione in generale. Arrivi molto visibili, **certo drammatici ma anche drammatizzati**, hanno occupato il centro della scena, offuscando le altre componenti, molto più rilevanti, di un universo complesso e sfaccettato come quello delle migrazioni. Per dare qualche termine di paragone, a fronte di 400.000 rifugiati, **gli immigrati titolari di partita IVA sono più di 600.000**, le persone che lavorano **presso le famiglie italiane sono stimate in circa 1,6 milioni**, **gli studenti stranieri nelle scuole sono circa 870.000**.

Per di più, gli sbarchi (circa 150.000 nel 2023, meno della metà nel 2024) si traducono solo in parte in richieste di asilo in Italia: come in passato, **l'Italia e la Grecia svolgono un ruolo di ponte per il transito verso altri Paesi**, che le stesse autorità pubbliche non hanno interesse a fermare.

Semmai dal 2015 (accordo europeo per l'istituzione dei cosiddetti Hotspot alle frontiere) il transito è diventato più difficile e i Paesi dell'Europa centro-settentrionale fanno pressione perché i rifugiati vengano identificati e accolti nei Paesi di primo approdo, anche prelevando forzatamente le impronte digitali. Gli accordi di redistribuzione faticosamente raggiunti nell'autunno 2015, e non con tutti i Paesi membri dell'Unione europea, di fatto non sono stati onorati, e sono stati recentemente rilanciati dal nuovo Patto per l'immigrazione e l'asilo, definito (ma al gennaio 2026 non ancora approvato) nel dicembre 2023. In Italia la gestione dell'asilo continua a oscillare tra l'idea di un **"emergenza" da fronteggiare** con interventi straordinari e quella di un fenomeno che va affrontato mediante l'allestimento di un **"sistema" organico di accoglienza**. Pur con queste precisazioni, **l'enfasi sulla necessità di contenere i flussi non deriva da un'analisi obiettiva dei dati, ma dall'impatto che ha sull'opinione pubblica** la visione televisiva dei salvataggi, dei naufragi e degli sbarchi sulle coste delle regioni meridionali. Alcuni attori politici si sono impadroniti dell'argomento, facendone materia di polemica e propaganda.

Meloni ha recentemente rilanciato la leggenda dell'Italia "campo profughi d'Europa": un'affermazione contraddetta dai dati Eurostat, secondo cui nel 2022 la Germania ha ricevuto 218.000 richieste d'asilo, la Francia 137.000, la Spagna 116.000, l'Italia 77.000. I richiedenti asilo non arrivano soltanto dal mare. **Sbagliato ed enfatico anche parlare di un'emergenza senza precedenti**. Nel 2015 e 2016 nell'UE le richieste di asilo hanno superato il milione: 1.321.000 nel 2015 e 1.259.000 nel 2016, a causa soprattutto della guerra in Siria e della fuga, di chi poteva, da quel martoriato Paese, ed è stata la Germania ad accoglierne gran parte. In Italia nel 2014-2017 gli sbarchi hanno superato sempre le 100.000 unità all'anno, prima dei controversi accordi con la Libia. D'altro canto, **l'approdo dal mare di persone in cerca di asilo ha tutte le caratteristiche per scatenare le ansie e i fantasmi delle società**

riceventi: si tratta di stranieri che arrivano senza chiedere permesso e senza essere stati invitati, non hanno regolari documenti e, per di più, una volta sbarcati chiedono assistenza e non possono essere respinti. Il vulnus nei confronti dell'idea di sovranità nazionale, di controllo dei confini e di sicurezza nei confronti di intrusioni dall'esterno non potrebbe essere più clamoroso.

● I migranti non arrivano dai Paesi più poveri ●

Anche l'idea largamente diffusa di un **nesso diretto tra povertà e migrazioni è ugualmente grossolana**. Certo, le disuguaglianze tra regioni del mondo, anche confinanti, spiegano una parte delle motivazioni a partire. Anzi, si può dire che **i confini sono il maggiore fattore di disuguaglianza su scala globale**. Pesano più dell'istruzione, del genere, dell'età, del retaggio familiare. Un bracciante agricolo nell'Europa meridionale guadagna più di un medico in Africa. Questo fatto rappresenta un incentivo alla mobilità attraverso i confini. Nel complesso, però, i **migranti internazionali** sono una piccola frazione dell'umanità: rappresentano, all'incirca, il **3,5% della popolazione mondiale**: in cifre, intorno ai 300 milioni su circa 8 miliardi di esseri umani (IDOS, 2024). Ciò significa che **le popolazioni povere del mondo hanno, in realtà, un accesso assai limitato alle migrazioni internazionali** e, soprattutto, alle migrazioni verso il Nord globale.

Il temuto sviluppo demografico dell'Africa non si traduce in spostamenti massicci di popolazione verso l'Europa o altre regioni sviluppate.

I movimenti di popolazione nel mondo avvengono soprattutto tra Paesi limitrofi o, comunque, all'interno dello stesso continente (oltre l'80% nel caso dell'Africa sub-sahariana), con la sola eccezione dell'America settentrionale, che attrae immigrati dall'America centro-meridionale e dagli altri continenti.

In questo scenario, **la povertà in senso assoluto ha un rapporto negativo con le migrazioni internazionali**, tanto più sulle lunghe distanze. **Le migrazioni sono processi selettivi**, che richiedono risorse

economiche, culturali e sociali: occorre denaro per partire, che le famiglie investono nella speranza di ricavarne dei ritorni sotto forma di rimesse. Per migrare occorre una **visione di un mondo diverso**, in cui riuscire a inserirsi pur non conoscendolo; occorrono **risorse caratteriali**, ossia il coraggio di partire per cercare fortuna in Paesi lontani, di cui spesso non si conosce neanche la lingua, di affrontare vessazioni, discriminazioni, solitudini, imprevisti di ogni tipo; occorrono **risorse sociali**, rappresentate specialmente da parenti e conoscenti già insediati e in grado di favorire l'insediamento dei nuovi arrivati. I poverissimi dell'Africa, di norma, non riescono neanche ad arrivare al capoluogo del loro distretto. Di conseguenza, la popolazione in Africa potrà anche aumentare ma, senza una sufficiente dotazione di risorse e senza una domanda di lavoro almeno implicita da parte dell'Europa, molto pochi arriveranno fino alle nostre coste.

I migranti, dunque, come regola non provengono dalle nazioni più povere del mondo, ma vengono, principalmente, da Paesi intermedi. A livello mondo, la graduatoria colloca nell'ordine India, Messico, Russia, Cina. Certo, gli immigrati arrivano soprattutto per migliorare le loro condizioni economiche e sociali, inseguendo l'aspirazione a una vita migliore di quella che conducevano in Patria. Ma questo miglioramento è appunto comparativo e ha come base una certa dotazione di risorse. Lo mostra con una certa evidenza uno sguardo all'**elenco dei Paesi da cui provengono**. Per l'Italia, la graduatoria delle provenienze vede nell'ordine: Romania, Albania, Marocco, Cina, Ucraina (IDOS 2024). Nessuno di questi è annoverato tra i Paesi più poveri del mondo, quelli che occupano le ultime posizioni nella graduatoria basata sull'indice di sviluppo umano dell'ONU.

Per le stesse ragioni, **i migranti non sono i più poveri dei loro Paesi: mediamente, sono meno poveri di chi rimane**. Più vengono da lontano, più sono selezionati socialmente. Raramente troviamo immigrati provenienti da molto lontano nei dormitori per persone senza dimora,

nelle mense dei poveri, precariamente accampati sotto i portici, o anche in carcere. **Chi arriva da più lontano, fra l'altro, necessita di un progetto più definito** e di lunga durata, non può permettersi di fare sperimentazioni o andirivieni: deve essere determinato a rimanere e a lavorare per ripagare almeno le spese sostenute e gli eventuali prestiti ricevuti. Ha anche bisogno di teste di ponte più solide, ossia di parenti o connazionali affidabili che lo accolgano e lo aiutino a sistemarsi. Anche **l'idea che l'incidenza degli immigrati sulla popolazione sia particolarmente elevata nei Paesi più avanzati non trova conferma nei dati statistici**. I valori più cospicui sono raggiunti dagli Emirati Arabi Uniti, seguiti dal Qatar, dal Kuwait, dal Bahrein, da Singapore. In Europa, a parte il caso anomalo del Lussemburgo (44%), la percentuale maggiore di stranieri rispetto ai residenti è fatta segnare dalla Svizzera, seguita dall'Austria e dalla Svezia. Questi dati ci dicono anche che **non è mai stata provata un'altra leggenda popolare, quella di una presunta "soglia di tolleranza"**, ossia di un'incidenza dell'immigrazione sulla popolazione residente superata la quale scoppierebbero inevitabilmente dei conflitti tra vecchi e nuovi residenti. Il massiccio afflusso, nell'arco di pochi mesi, di profughi ucraini nel 2022 e la loro buona accoglienza, rappresentano, d'altronde, una conferma della fallacia della leggenda della soglia di tolleranza. Si noti, inoltre, che tra i Paesi ad alta incidenza di immigrati ve ne sono di piccoli e di grandi, di molto popolati e con bassa densità di popolazione. Generalmente sono comunque nazioni ad alto reddito: difficile individuare delle costanti, ma **si osserva una relazione positiva tra benessere e immigrazione straniera**, anziché il contrario. La stessa relazione si osserva all'interno del nostro Paese: le aree con maggiore incidenza dell'immigrazione sono quelle con redditi più alti e disoccupazione più bassa. Purtroppo, come spesso avviene, il dibattito pubblico prescinde da questi dati conoscitivi. Semmai, cerca i dati che confermano le visioni preconcepite: tipicamente, nel caso italiano, l'aumento degli sbarchi. Un caso per certi versi opposto è quello di una categoria di migranti

emersa nel dibattito recente, quella dei **rifugiati ambientali**. Il concetto sta conoscendo una certa fortuna, perché consente di collegare la crescente sensibilità ecologica, la preoccupazione per i cambiamenti climatici e la protezione di popolazioni vulnerabili del Sud del mondo. Ora, è senz'altro vero che ci sono nel mondo popolazioni costrette a spostarsi per cause ambientali, direttamente indotte come nel caso della costruzione di dighe o di installazioni petrolifere, o provocate da desertificazioni, alluvioni, avvelenamenti del suolo e delle acque. Che questi spostamenti forzati si traducano in migrazioni internazionali, soprattutto sulle lunghe distanze, è molto più dubbio. I poveri sono forzatamente radicati, o possono permettersi al massimo piccoli spostamenti. Per quel che sappiamo, gli spostamenti riconducibili a cause ambientali sono essenzialmente interni ai Paesi di origine. È più probabile che i contadini scacciati dalla loro terra ingrossino le megalopoli del Terzo Mondo, anziché arrivare in Europa. Va aggiunto che **l'esodo dal mondo rurale è una tendenza strutturale**, difficile da rovesciare, nei Paesi in cui la popolazione impegnata nell'agricoltura supera il 50% dell'occupazione complessiva.

● I canali dell'immigrazione non autorizzata ●

Gli sbarchi rappresentano la forma più visibile e drammatica di ingresso di migranti irregolari sul territorio europeo. Queste scene, spesso riportate dai media, colpiscono l'opinione pubblica per il loro impatto emotivo e per la loro spettacolarità. Tuttavia, va sottolineato che proprio per la loro rilevanza e visibilità, gli **sbarchi sono anche la modalità di ingresso più monitorata dalle autorità**. Le operazioni di controllo, di salvataggio e di registrazione sono particolarmente attente e strutturate, rendendo questo fenomeno più facilmente quantificabile e gestibile rispetto ad altri canali di ingresso. In realtà, **la maggior parte degli ingressi irregolari in Europa avviene tramite il canale degli ingressi turistici**. Molte persone entrano nei Paesi europei in modo regolare, utilizzando visti turistici o altre tipologie di

permessi temporanei e **successivamente decidono di fermarsi oltre la durata consentita dal visto**. Questo metodo, meno appariscente rispetto agli sbarchi, è molto diffuso e rappresenta **il principale percorso che conduce al soggiorno irregolare**. Il fenomeno è meno visibile e più difficile da monitorare, dato che la permanenza illegale si concretizza nel tempo e non in un momento specifico di ingresso.

• Lo sviluppo come alternativa all'emigrazione? •

Un'altra idea molto diffusa, ma poco approfondita, riguarda la **promozione dello sviluppo come alternativa all'emigrazione**: l'idea sintetizzabile nel noto slogan **"aiutiamoli a casa loro"**. È un'idea semplice, accattivante, apparentemente molto logica, ma in realtà fallace. Prima di tutto, **presuppone che l'emigrazione sia provocata dalla povertà**, ma abbiamo visto che questo è meno vero di quanto si pensi.

Se gli immigrati non arrivassero dalle nazioni più povere, **dovremmo paradossalmente aiutare i Paesi in posizione intermedia** sulla base degli indici di sviluppo, anziché quelli più bisognosi. In secondo luogo, gli studi sull'argomento mostrano che **in una prima fase lo sviluppo fa aumentare la propensione a emigrare**, perché cresce il numero delle persone che dispongono delle risorse per partire. Le aspirazioni a un maggior benessere aumentano prima e più rapidamente delle opportunità locali di realizzarle. Solo in un secondo tempo le migrazioni rallentano, finché **a un certo punto il fenomeno s'inverte**: il raggiunto benessere fa sì che **i Paesi che in precedenza erano luoghi di origine di migranti diventino luoghi di approdo di immigrati**, provenienti da zone che a quel punto risultano meno sviluppate. **Così è avvenuto in Italia**, ma dobbiamo ricordare che abbiamo impiegato un secolo a invertire il segno dei movimenti migratori, dalla prevalenza di quelli in uscita alla primazia di quelli in entrata.

L'emigrazione non è facile da contrastare neppure con generose politiche di sostegno allo sviluppo e di cooperazione internazionale, anche perché **un altro fenomeno incentiva le partenze** e la permanenza all'estero

delle persone: **le rimesse degli emigrati**. Quelle verso i Paesi a basso e medio reddito sono stimate 642 miliardi di dollari nel 2022, tenendo conto soltanto dei canali ufficiali, con una crescita del 36% rispetto al 2019 (IDOS 2023). **Sono i migranti ad aiutare a casa loro**, molto più dei governi dei Paesi sviluppati.

A livello micro, le rimesse arrivano direttamente nelle tasche delle famiglie, saltando l'intermediazione di apparati pubblici e imprese private. Sono soldi che consentono di **migliorare istruzione, alimentazione, abitazione delle famiglie emigrate**, in modo particolare dei figli, malgrado abbiano anche effetti negativi. I critici osservano che **le rimesse alimentano uno sviluppo drogato e dipendente dall'esterno**, senza promuovere un'infrastruttura produttiva locale, tranne qualche attività direttamente connessa con l'industria delle migrazioni: money transfer, vendita di cellulari e schede telefoniche, internet points, agenzie di viaggi, produzione e vendita di prodotti locali richiesti dagli emigrati, quello che è stato definito "nostalgic trade". Poiché gli emigrati tipicamente investono in terreni e case, come simbolo del loro successo, **le rimesse fanno lavorare l'industria edilizia**. Fanno però **salire i prezzi e svantaggiano chi non ha parenti all'estero**, alimentando così nuove partenze. Difficile negare, però, che le rimesse allevino i disagi e migliorino le condizioni di vita delle famiglie che le ricevono.

Il sostegno allo sviluppo dovrebbe realizzare rapidamente delle **alternative** per competere con la dinamica propulsiva del nesso **emigrazione-rimesse-nuova emigrazione**, il che però, nel breve periodo, è praticamente impossibile. Dunque, le politiche di sviluppo dei Paesi svantaggiati sono giuste e auspicabili, la Cooperazione internazionale è un'attività encomiabile, produttrice di legami, scambi culturali e posti di lavoro su entrambi i versanti del rapporto tra Paesi donatori e nazioni beneficiarie, ma subordinare tutto questo al controllo delle migrazioni è una strategia di dubbia efficacia, certamente

improduttiva nel breve periodo, oltre che eticamente discutibile.

Di fatto, dare aiuti in cambio del contrasto delle partenze significa finanziare dei governi affinché usino le maniere forti per impedire l'emigrazione dei loro giovani cittadini alla ricerca di un futuro migliore, oppure fermino il transito di migranti e persone in cerca di asilo provenienti da altri Paesi.

Da ultimo, il presunto buon senso dell'“aiutiamoli a casa loro” dimentica un aspetto di capitale importanza: il **bisogno che le società sviluppate hanno del lavoro degli immigrati**. Basti pensare alle centinaia di migliaia di **anziani assistiti a domicilio da altrettante assistenti familiari**, dette comunemente **badanti**. Secondo una ricerca promossa dal Ministero del Lavoro, 1,6 milioni di immigrati lavorano in vario modo al servizio delle famiglie italiane. Per offrire un termine di confronto, gli addetti al Servizio Sanitario Nazionale sono circa 400.000.

Se i Paesi che attualmente esportano queste lavoratrici verso l'Italia dovessero conoscere uno sviluppo tale da inaridire le partenze, non cesserebbero i nostri fabbisogni. In mancanza di alternative di cui per ora non si vedono neppure i presupposti, andremmo semplicemente a cercare lavoratrici disponibili in altre nazioni, diverse da quelle che attualmente ce le forniscono.

In questo scenario si collocano le politiche migratorie del Governo: le esaminiamo nelle pagine che seguono.

● **La buona accoglienza dei profughi ucraini** ●

In un momento in cui ritorna in auge la chiusura dei confini nei confronti degli sbarchi dal mare, il Governo Meloni propone **tre diversi trattamenti dei nuovi arrivati**.

Il primo approccio riguarda i **profughi ucraini**, a due anni dall'invasione russa. La scelta è stata compiuta dal Governo Draghi, nella scia delle decisioni assunte dall'Unione europea, ma il Governo Meloni le ha silenziosamente confermate. L'Italia, a fine marzo 2022, ha recepito la

direttiva dell'Unione europea, concedendo una **protezione di un anno, rinnovata nel 2023**, l'immediato accesso all'assistenza sanitaria e al sistema educativo, la possibilità di cercare un impiego regolare. Ma non solo. Ha affidato alla **Protezione Civile la regia dell'accoglienza**, istituendo un **nuovo canale di assistenza ai rifugiati**, che si differenzia da quelli già esistenti (CARA, SAI e CAS). La Protezione Civile ha immediatamente emanato un'ordinanza che all'articolo 1 parla di **“Accoglienza diffusa”**. Ha riconosciuto l'esigenza di integrare l'offerta pubblica di servizi di ospitalità rivolgendosi agli enti del Terzo settore, ai Centri servizi per il volontariato, alle Associazioni registrate, agli enti religiosi civilmente riconosciuti. A questi soggetti di natura privata ha chiesto di prevedere un pieno coinvolgimento dei Comuni mediante la sottoscrizione di accordi di partenariato. Ha così configurato, almeno sulla carta, una **strategia di accoglienza condivisa, che chiama a collaborare enti locali, servizi pubblici, forze organizzate della società civile, datori di lavoro**. Ne è derivata, tuttavia, una complessità gestionale a livello locale che ha ritardato di mesi l'attivazione dei dispositivi di accoglienza e scoraggiato parecchi cittadini che si erano resi disponibili a ospitare profughi.

Non di meno, l'ordinanza della Protezione Civile ha previsto un'altra significativa innovazione: i rifugiati ucraini sono stati incoraggiati a cercare **sistemazioni abitative autonome**, nel mercato dell'affitto o presso famiglie locali, ricevendo direttamente un **contributo di 300 euro al mese per ogni adulto e di 150 euro per i minori**, per un periodo di tre mesi.

Per la prima volta le istituzioni pubbliche italiane hanno riconosciuto autonomia e responsabilità ai rifugiati, trattandoli da adulti capaci di badare a loro stessi. Nello stesso tempo hanno previsto che si attivasse un'offerta **privata di abitazioni disponibili**, non solo da parte di famiglie solidali, ma anche di normali proprietari immobiliari, quelli che normalmente si mostrano assai diffidenti verso gli immigrati e

soprattutto verso gli altri rifugiati arrivati nell'ultimo decennio.

Il "caso ucraino" ha, dunque, modificato i parametri culturali con cui si era soliti considerare i nuovi arrivati e la nostra capacità di accoglierli.

Un problema è rimasto però insoluto e si riallaccia alla questione dell'apertura selettiva. L'accoglienza è stata garantita ai cittadini ucraini, ma non altrettanto ai soggiornanti stranieri in Ucraina: per questi ultimi vale soltanto in caso di possesso di un permesso di soggiorno permanente o di uno status di rifugiati, con l'aggiunta dell'impossibilità di tornare in condizioni sicure e stabili nel Paese di origine. Ossia non si salva quasi nessuno, a eccezione, per esempio, degli studenti, dei lavoratori con contratti a tempo determinato, dei richiedenti asilo di altri Paesi che si sono trovati coinvolti nella guerra. Per tutte queste persone fuggite dall'Ucraina sono rimaste in vigore le normali regole della protezione internazionale, cioè il lungo e incerto percorso della domanda d'asilo.

A un anno di distanza, **l'Italia ha accolto circa 170.000 profughi ucraini** (la Germania, è bene ricordarlo, circa un milione), senza porre limitazioni numeriche. È rimarchevole il fatto che l'accoglienza non abbia suscitato polemiche politiche né resistenze sociali, né speculazioni mediatiche. Sarebbe difficile sostenere che i profughi ucraini non pesino sul sistema di welfare, eppure, fortunatamente, nessuno ha eccepito. Non sono nemmeno definiti nel discorso pubblico come rifugiati o immigrati.

● Il rilancio degli ingressi per lavoro ●

Il secondo caso scaturisce direttamente dalle recenti disposizioni governative, che hanno abbozzato una sorta di **nuovo schema delle politiche migratorie dopo il disastro di Cutro**. Sono morte in mare persone che fuggivano da guerre e repressioni e l'esecutivo Meloni ha annunciato un aumento delle opportunità d'ingresso per lavoro, che

coinvolgerà Paesi diversi da quelli da cui partivano i naufraghi di Cutro, in buona parte afgani. Un successivo decreto ha previsto 450.000 nuovi ingressi in tre anni, che diventeranno, in seguito, molti di più grazie ai ricongiungimenti familiari. Il Governo ha, in realtà, risposto alle pressioni dei datori di lavoro, stretti tra carenza di manodopera e procedure bizantine per i nuovi ingressi, tanto che finora i decreti-flussi sono serviti sostanzialmente a regolarizzare lavoratori già entrati in Italia e privi di documenti idonei per l'assunzione.

Qui va notata una convergenza con ciò che sta accadendo in altre nazioni dell'UE, sebbene con un approccio stentato e riluttante, giustificato con la motivazione di scoraggiare le partenze spontanee anziché ammettere che **l'immigrazione inserita nel sistema economico è una risorsa**. Per circa vent'anni, l'immigrazione dai nuovi Paesi entrati nell'UE, come Polonia, Romania, Bulgaria, ammessa nel giro di qualche anno alla piena libertà di movimento, ha soddisfatto le richieste dei mercati del lavoro dei Paesi della vecchia UE bisognosi di manodopera, tra cui l'Italia. Altri canali, come i ricongiungimenti familiari (Francia) e l'accoglienza di rifugiati (Germania, Svezia), assumevano in modo indiretto anche il compito di rifornire di manodopera il sistema economico. Ora però, nel contesto post-pandemico, le vecchie ricette stanno mostrando la corda. **I datori di lavoro, un po' ovunque, lamentano di non trovare i lavoratori di cui hanno bisogno** e dall'Est, a quanto pare, non arrivano più candidati in numero sufficiente. Così Germania, Francia e Spagna stanno correndo ai ripari.

La **Germania**, con la sua robusta economia, è stata la prima a imboccare, sebbene con prudenza, la strada di una **nuova politica degli ingressi**. Una nuova legge, uscita nel 2022, punta ad **attrarre lavoratori in possesso di competenze utili al sistema economico tedesco**. Persone dotate di diplomi che attestino la loro qualificazione, conoscano sufficientemente la lingua tedesca, dispongano di un alloggio, siano in

grado di mantenersi durante il periodo di ricerca di un'occupazione. La legge viene ritenuta ancora timida da molti esperti, irta di complicazioni burocratiche. D'altronde, la previsione governativa di ammettere 25.000 lavoratori all'anno rimane lontana dalle stime dei fabbisogni, che superano il milione di posti vacanti. È importante però il segnale, in una materia in cui messaggi e narrazioni hanno più che mai il potere di plasmare le visioni e, quindi, le decisioni politiche. **La Germania**, peraltro, in modo più discreto, si è già dotata di un **meccanismo per integrare nel sistema occupazionale i richiedenti asilo diniegati**, mediante corsi di formazione e accordi con le imprese.

Il Governo francese ha assunto, alla fine del 2022, un'iniziativa che **va nella medesima direzione**. A fronte di un sistema d'ingressi legali per lavoro restrittivo e inefficiente, i Ministri degli Interni e del Lavoro hanno anticipato una proposta, approvata nel 2023, sebbene accompagnata da varie restrizioni: l'introduzione di un **permesso di soggiorno per i "mestieri sotto tensione"**, destinato agli immigrati irregolari già presenti, che troverebbero impiego, o l'hanno già trovato informalmente, laddove manca manodopera. Si rafforzerebbe così la corsia già in vigore delle regolarizzazioni caso per caso. Forse un nuovo strumento normativo neppure servirebbe, ma anche questa proposta ha un significato culturale: mostrare che la Francia, pur irrigidendo le politiche verso i nuovi arrivati, è di nuovo pronta ad accettare l'immigrazione per lavoro.

La Spagna conferma, a sua volta, un'apertura a soluzioni pragmatiche e liberali in materia di politiche migratorie. Nell'agosto 2022 ha introdotto nuove norme per agevolare l'ingresso di lavoratori da Paesi terzi richiesti dal sistema produttivo. Le complesse procedure fin qui previste sono state parecchio alleggerite, soprattutto per il settore edile. Anche per chi è entrato nel Paese per motivi di studio o per un tirocinio formativo è ora più facile lavorare legalmente. La Spagna dispone, inoltre, di procedure piuttosto generose per regolarizzare chi non dispone di un permesso di

soggiorno idoneo e per evitare che gli immigrati che perdono il lavoro cadano nell'irregolarità. Per quanto riguarda **l'Italia**, si può comunque cogliere un aspetto positivo nei nuovi orientamenti governativi:

l'apertura ai nuovi ingressi indica un cambiamento culturale, o almeno il suo inizio. **L'immigrazione non è più una minaccia, ma a certe condizioni diventa un ausilio per la ripresa**. Si comincia ad ammettere che un fenomeno complesso e variegato come quello migratorio non può essere trattato in blocco e tanto meno governato a colpi di slogan e di polemiche sui social network.

Vanno distinte e gestite le sue componenti, anche se questo non può significare chiudere le porte a chi fugge dalle guerre e mai potrà ottenere preventivamente un'autorizzazione all'ingresso per lavoro. In negativo va anche osservato che non sono previste misure d'integrazione per i nuovi arrivati: il decreto flussi assomiglia alle autorizzazioni per i lavoratori ospiti in Germania, Svizzera, Belgio negli anni dello sviluppo postbellico. Nulla è stato chiesto alle imprese che richiedono nuovi ingressi, pur sapendo che ai primi cenni di crisi si disfaranno dei lavoratori immigrati, scaricandone gli oneri sulle istituzioni pubbliche e la società civile.

● **La chiusura annunciata verso i profughi del Sud del mondo** ●

In coda alla lista delle politiche migratorie selettive compaiono le **persone in cerca di asilo, ma non beneficiarie della cittadinanza ucraina**. Qui l'approccio governativo assume un segno decisamente avverso, rafforzato dal Consiglio dei Ministri riunito a Cutro, dopo il decreto anti-ONG. È bene ricordare che **l'aumento degli sbarchi nel 2023** (oltre 150.000 a fine anno) **smentisce l'idea che le navi delle ONG attraessero le partenze**.

Le navi umanitarie nel 2022 avevano, d'altronde, soccorso soltanto il 12% delle persone sbarcate. Nel 2023, probabilmente, intorno al 10%.

Ancora più importante notare il contrasto tra i 170.000 ucraini accolti pacificamente e gli allarmi per gli arrivi dal mare di un numero di persone più o meno simile, anche perché i più non vedono l'ora di passare le Alpi per insediarsi in altri Paesi.

In contrasto con la parziale apertura nei confronti dei lavoratori, **sull'asilo il Governo cerca di rafforzare la linea della chiusura, ribadita nell'autunno 2023 dal controverso accordo con l'Albania.** La retorica sul "diritto a non emigrare" significa in realtà imporre il dovere di non emigrare, soprattutto a chi proviene dai contesti più critici. La prima misura varata è il rafforzamento dei CPR, ossia i centri destinati a rinchiudere le persone in vista del rimpatrio forzato, disumani quanto inefficienti, ammettendo così implicitamente il fallimento delle precedenti rumorose campagne sull'incremento delle espulsioni (5-6.000 all'anno).

La seconda misura è **l'aggravamento delle pene per i cosiddetti scafisti**, su cui il Governo scarica la responsabilità delle morti in mare. In realtà **chi guida le barche è l'ultimo anello della catena del trasporto illegale**, non sono certo i boss a rischiare la vita in mare o l'arresto. Tra gli arrestati per la tragedia di Cutro c'è un minorenne e qualche anno fa erano una cinquantina i minorenni rinchiusi nelle carceri italiane per reati analoghi. Va poi ricordato, se ce ne fosse bisogno, **che il trasporto illegale prospera perché non esistono vie d'ingresso legali a disposizione di chi fugge** e usa mezzi fatiscenti o inadeguati perché sa che i natanti verranno sequestrati e distrutti.

Una terza disposizione restrittiva introdotta dal Decreto Cutro riguarda l'introduzione di una **lista di Paesi considerati "sicuri"**, per i cui cittadini si prevede una sorta di detenzione preventiva e un esame accelerato delle domande ritenute pregiudizialmente infondate, seguito da una rapida espulsione. È l'aspetto più controverso, a cui alcuni giudici in Sicilia si sono già opposti, vanificandone finora l'attuazione.

Infine, **il permesso per "protezione speciale"** è stato drasticamente ristretto e, in prospettiva, verrà abolito. **Era un'opportunità** per tutelare chi, pur non avendo ottenuto il riconoscimento come rifugiato, aveva compiuto dei passi verso l'integrazione sociale, per esempio avendo imparato l'italiano e trovato un lavoro.

Nessuna menzione, invece, neppure nella successiva conversione in legge, dei corridoi umanitari o di altre soluzioni alternative ai viaggi per mare. Dobbiamo, tuttavia, mantenere fermo un punto: benché parole d'ordine come sovranità, confini, nazione, sembrino oggi prevalere, un altro sguardo è possibile e **una diversa visione dei diritti umani e della solidarietà è tutt'altro che sconfitta.**

Costantina Regazzo

Le suggestioni che ci ha riportato il professor Ambrosini ci aiutano a mettere a fuoco il fenomeno migratorio. Colpisce che la **migrazione sia un fenomeno che interessa entrambi i generi** mentre Progetto Arca, nei propri Centri di accoglienza, è più abituata ad accogliere uomini. Il secondo aspetto a cui personalmente non avevo mai pensato sono le **differenziate modalità con le quali le persone raggiungono l'Italia** perché noi accogliamo prevalentemente persone che arrivano dagli sbarchi. Se la maggior parte dei soggiornanti irregolari entrano in modo regolare e poi si fermano, come abbiamo scoperto dal professor Ambrosini, allora **Progetto Arca è chiamata a differenziare le modalità di accoglienza e accompagnamento.** Un altro tema delicato è la necessità di avvalersi di **professionalità e manodopera irrintracciabili tra la popolazione italiana** (il personale sanitario e le badanti come esempio su tutti).

La migrazione, inoltre, porta un **importante indotto per l'economia italiana**, sia come forza lavoro necessaria sia, non di meno, come volano economico prodotto dall'incremento dei consumatori che necessitano di sviluppare i servizi del territorio in cui abitano.

• **Riportiamo per punti le domande e gli spunti emersi dalla discussione tra i partecipanti** •

Domanda. È rilevante il tema dei ragazzi stranieri che entrano nel circuito scolastico e che si trovano in difficoltà per la poca conoscenza linguistica e per la mancanza di un sostegno didattico da parte delle famiglie?

Maurizio Ambrosini. Dobbiamo distinguere varie categorie e forme di immigrazione. Abbiamo i **richiedenti asilo che arrivano all'improvviso già adulti** e che non sempre hanno conoscenza delle principali lingue veicolari. Questo target **richiede particolari investimenti sulla formazione**, qualora ne dimostrassero interesse. Rispetto, invece, ai **930.000 alunni stranieri oggi presenti nelle scuole italiane**, per i due terzi sono nati in Italia e, quindi, pur non parlando la nostra lingua in casa, ne hanno ampia conoscenza. Aggiungo che ha poco senso parlare di immigrati o di cittadini, **la vera differenza è se le persone sono state socializzate in italiano oppure no**. Nella scuola primaria l'**80% dei bambini stranieri è nato in Italia** mentre nelle **scuole superiori superiamo di poco il 50%**. In realtà la difficoltà educativa dei ragazzi di famiglie immigrate tende a caratterizzarsi come un **problema legato alle condizioni socioeconomiche e culturali della famiglia**, compreso il fatto che spesso i genitori possiedono **un'istruzione anche alta ma svolgono lavori di livello inferiore** rispetto a quanto il loro grado di istruzione permetterebbe, (fenomeno della **"over education"**: per esempio donne che nel loro Paese insegnavano e che in Italia svolgono mansioni di assistenza anziani o pulizie).

Questo accade perché le alte competenze non spesso sono accompagnate da una conoscenza adeguata della lingua italiana. Un intervento certamente necessario è quindi quello **dell'insegnamento della lingua italiana agli adulti e di sostegno scolastico ai minori**. A questo bisogno, per ora, rispondono prevalentemente realtà del volontariato e parrocchie.

Domanda. Come si coniugano le sue dichiarazioni in merito a un sostanziale mantenimento del fenomeno migratorio con gli allarmismi della Prefettura che ci coinvolge nell'approntare nuovi posti da dedicare a CAS e accoglienza diffusa?

Maurizio Ambrosini. Chi è impegnato in servizi di ascolto, di primo contatto e di accoglienza non registra una rappresentazione media della realtà. C'è, in generale, un problema di **visibilità di alcune componenti dell'immigrazione, di scarsa visibilità di altre**. L'apparenza di grande emergenza nasce quando, a **Lampedusa, bloccano lo smistamento delle persone in arrivo con i barconi** mentre nelle varie regioni vengono ridotti i posti di accoglienza. **L'effetto emergenza si genera, quindi, da scelte politiche** che limitano la ricettività di accoglienza per indurre i migranti a non passare il confine. Il Governo, inoltre, ha disposto di assegnare i posti di accoglienza a chi sbarca dal mare, cioè alle persone maggiormente visibili, **limitando i posti per chi arriva dalla rotta balcanica**. Molto spesso, quindi, **queste persone stazionano all'aperto vicino alle stazioni** e creano la credenza di un afflusso fuori controllo. Ci sono, poi, categorie di immigrati che hanno diritto all'accoglienza e altre no. Per esempio, l'immigrato irregolare che arriva con il permesso turistico, come dicevo prima, se la deve cavare da solo, deve trovare lui un lavoro e qualcuno che lo ospiti perché non può avere accesso ai CAS e alle altre forme di accoglienza istituzionalizzata. L'accoglienza spetta ai minori non accompagnati, ai richiedenti asilo, alle madri sole con bambini, alle persone che fuoriescono dalla tratta e dai circuiti della prostituzione coatta.

Domanda. Come incide la migrazione sul welfare italiano?

Maurizio Ambrosini. Circa il **5% degli immigrati sono pensionati**. Questo ci fa dire che, per ora, **il fenomeno migratorio è poco costoso per il welfare italiano** perché il tasso di pensionamento è molto più

basso di quello della popolazione italiana. Anche l'**incidenza dei ricoveri ospedalieri**, sempre per ragioni demografiche, **è più bassa rispetto alla popolazione italiana**. Ma certamente impiegando oggi circa 2,5 milioni di lavoratori immigrati, **stiamo contraendo un debito a lunga scadenza**. L'INPS e lo Stato italiano si sono cautelati con una norma che prevede la **confisca dei loro versamenti previdenziali** qualora i lavoratori stranieri si spostino in un altro Paese. Questo rischia, però, di essere un boomerang, non facilitando il rientro in Patria anche nel momento in cui hanno esaurito la loro storia professionale in Italia, proprio per non perdere i contributi versati.

Domanda. *Rileva anche lei che, spesso, genitori immigrati, che personificano il fenomeno della "over education", investono fortemente sull'istruzione dei propri bambini, anche a costo di importanti sacrifici? Scelgono costose scuole private pur di garantire ai figli una base di istruzione solida che consenta uno sviluppo di carriera diverso da quello dei genitori.*

Maurizio Ambrosini. Abbiamo intervistato parecchi genitori filippini o di altre etnie, impegnati nel lavoro domestico, che **lavorano giorno e notte per mandare i figli alle scuole internazionali, inglesi o americane**, investendo tutto ciò che hanno per garantire loro un futuro. A questo si collega anche un altro fenomeno. Chi ha frequentato le scuole internazionali ha più facilità a pensare di **sviluppare la sua carriera in altri Paesi del mondo**; questo potrebbe avere a che fare con il fenomeno delle seconde migrazioni non verso il Paese d'origine ma verso altri Paesi sviluppati, percepiti come in grado di offrire maggiori opportunità per i figli. Nel Regno Unito o in America, per esempio, la storia di multiculturalità fa sì che un medico, un ingegnere, un avvocato, un dirigente, un sindaco di origine immigrata non sia nulla di scandaloso. Negli ultimi dieci anni, 147.000 italiani naturalizzati, cioè ex immigrati, si sono trasferiti all'estero. Solo nel 2021-22 sono stati 40.000. Questo

vuol dire che **l'acquisto della cittadinanza italiana non è più un punto d'arrivo di un percorso di integrazione** riuscito ma è un ponte. È uno strumento per andare in altre direzioni.

Domanda. *Quali caratteristiche possiede chi resta per sempre nella categoria dell'immigrato e quanti dei nostri ospiti veramente potrà uscire dal circuito dell'assistenza sociale e diventare, a pieno titolo, cittadino italiano autonomo?*

Maurizio Ambrosini. Dal punto di vista formale le statistiche di cui vi ho parlato considerano immigrati coloro che hanno una cittadinanza straniera e vivono in Italia. Quindi in teoria **chi acquista la cittadinanza esce dal numero degli immigrati**. C'è poi un problema di come li vediamo noi, è ricorrente la polemica. Se gli italiani non accettano gli immigrati come concittadini questi potranno rimanere in una situazione di marginalità fino anche alla terza generazione, soprattutto se hanno un'apparenza fisica visibile. Qualche anno fa il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella, durante una visita ufficiale al CNEL, si è fatto accompagnare da due corazzieri, uno bianco e l'altro dalle caratteristiche africane. Non ha detto niente, ma il messaggio era chiarissimo. **Il corazziere nero dimostrava che l'Italia e l'italianità non sono più identificabili con determinati tratti fisici**, certi nomi e cognomi, certe abitudini, una religione prevalente. **L'italianità sta cambiando**, ma il problema è che non tutti lo accettano. Questo può, in un certo senso, **condannare all'estraneità** anche persone che da tempo hanno acquisito la cittadinanza italiana. Mi chiedevate poi chi ce la fa, quanti ce la fanno e chi non ce la fa. Intanto, l'immigrazione è strutturalmente fragile. **Perché tanti immigrati sono poveri? Perché hanno meno reti di sostegno** e lavorando quasi sempre nel settore privato sono strutturalmente **più esposti alle incertezze del mercato**. Se perdono il lavoro non godono del sostegno delle pensioni e della casa dei genitori e dei nonni. Nella crisi del 2008, quanti italiani sono

rimasti a galla perché hanno potuto contare sulle risorse e l'aiuto delle generazioni più anziane? In più i genitori migranti **non possono contare sull'aiuto dei nonni** per poter lavorare entrambi fuori casa. La mancanza dei nonni indebolisce la partecipazione al lavoro delle donne immigrate e quindi impoverisce le famiglie. Abbiamo scoperto un fenomeno positivo nelle case popolari abitate prevalentemente da immigrati e da anziani. Al pomeriggio arrivano a casa i bambini da scuola e quando entrambi i genitori lavorano non c'è nessuno a casa ma c'è la nonna italiana del pianerottolo. Magari è arrabbiata per i troppi immigrati, per gli odori intensi di cibo nelle scale, però accoglie i bambini in casa e li accudisce fino al ritorno dei genitori, possibilmente aiutandoli nei compiti.

Si creano delle forme di parentela adottiva. C'è un altro elemento a indurre gli immigrati a essere mediamente più poveri: **sono moralmente indebitati con le loro famiglie nel Paese d'origine** e, quindi, quando risparmiano qualche soldo lo mandano ai familiari in Patria.

Questo significa che, se perdono il lavoro, non possono contare sui risparmi accantonati. **La caduta, quindi, è facilissima.** Possiamo stimare che oltre il **40% degli immigrati sia sotto la soglia di povertà** ma, l'altra faccia della medaglia, è che più della metà hanno raggiunto un equilibrio economico utile a garantire una qualità di vita dignitosa.

Domanda. Progetto Arca con questo percorso verso il Piano strategico quinquennale vuole allargare la cornice del suo intervento, in questo caso sulla migrazione. Se lei avesse la bacchetta magica quali servizi implementerebbe per rispondere a quale bisogno che vede non risposto in questo momento in Italia?

Maurizio Ambrosini.

✱ **Meno rifugiati.** Si presume che in futuro ci saranno meno immigrati, meno minori stranieri non accompagnati, meno risorse per accoglierli ma il fenomeno non cesserà, quindi, è necessario trovare politiche di bilanciamento.

✱ **Più lavoratori immigrati.** Nel 2024 solo il **7,8% dei lavoratori** giunti in Italia con il decreto flussi sono effettivamente **arrivati a stipulare un contratto**, ma è sperabile che un dato così catastrofico migliorerà, anche per la pressione delle organizzazioni di categoria.

Questo ingente numero di lavoratori, inizialmente soli, accenderà la **domanda di servizi abitativi** perché non è possibile lavorare senza avere una casa. Questo è un terreno di negoziazione e di collaborazione con gli imprenditori che hanno interesse a poter usufruire di lavoro immigrato. Abbiamo dei buoni esempi di questa collaborazione a Bergamo e nel Trentino dove sono nati consorzi tra fondazioni bancarie, enti locali, associazioni datoriali e costruttori edili per trovare case e garantire contratti di affitto o comunque mettere a disposizione delle soluzioni abitative.

✱ **Più studenti.** A Milano abbiamo otto università che cercano di **attrarre**, anche per le politiche accademiche, **studenti dall'estero** ma tali studenti lamentano la difficoltà di vivere a Milano. Quindi, offrire **accoglienza abitativa agli studenti**, naturalmente in grado di pagare, o mobilitare progetti per sostenerli, è certamente una domanda in cerca di risposta.

✱ **Ricongiungimenti familiari.** Attraendo i lavoratori, dopo le braccia arrivano le persone, dopo le persone **arrivano le famiglie** e questo chiede l'implementazione di una vasta gamma di servizi, primo quello abitativo, poi **servizi per i minori e di accompagnamento, di orientamento delle famiglie**. È un'area poco presidiata, sulla quale, invece, ci sarebbe molto da fare.

✱ **Accompagnamento delle nuove generazioni.** È necessario **insegnare l'italiano**, seguire i giovani nella scuola, **aiutarli nella socialità**, nella gestione del tempo libero. Tutta la gamma delle politiche di orientamento all'aggregazione e alla socialità è un altro terreno su cui c'è molto da fare.

La progettazione internazionale del nuovo quinquennio

Costantina Regazzo

Ringraziando sentitamente il professor Ambrosini che ci ha regalato uno spaccato interessantissimo del fenomeno della migrazione e do il benvenuto alla dottoressa Grazia Sgarra che ringrazio per la sua presenza. Siamo convinti che lei possa guidarci tra i vari contesti internazionali in cui Progetto Arca desidera operare collaborando con enti locali, consigliandoci sulle strategie da adottare per le partnership già attive.

Grazia Sgarra

Ringraziando dell'invito, perché queste possibilità di scambio sono sempre estremamente fruttuose, inizierei dicendo che rispetto a quando sono entrata io nella Cooperazione, nel gennaio 2017, il mondo è molto cambiato. Questo cambiamento sta portando anche la Cooperazione a interrogarsi sulla necessità di cambiamento. Innanzitutto, **sono aumentati i Paesi in conflitto** e in fragilità.

● Africa ●

In questo ultimo biennio, l'attuale Governo ha acceso, per il tramite del **Piano Mattei** (si veda nota 1 in fondo), **una luce sull'Africa** che sta contribuendo a modificare l'approccio verso il continente africano e anche lo storytelling. Il Piano Mattei, che ha nella sua cabina di regia (alla quale partecipa il Direttore di AICS) una struttura tecnica di missione operativa che promuove partnership e interventi, ha cambiato

la strategia di Cooperazione allo sviluppo, impattando anche sul piano tecnico operativo.

In particolare, l'AICS (nota 2) si è dotata di **due nuove sedi in Africa**, in **Uganda** e in **Costa d'Avorio**, quest'ultima sede della **Banca africana di sviluppo** (nota 3) che è diventata, soprattutto grazie al Piano Mattei, un player finanziario importante di riferimento. Come AICS stiamo definendo un co-financing agreement, un **accordo bilaterale tra il Governo italiano e la Banca africana di sviluppo** che porterà allo stanziamento di importanti somme. Questa risulta, quindi, una grande novità, sicuramente positiva, per la Cooperazione allo sviluppo, dal punto di vista strategico e operativo. Che l'Africa sia oggetto di grande attenzione lo conferma, anche, la pubblicazione del **più ampio bando che la Cooperazione abbia mai lanciato** nei confronti delle Organizzazioni della Società Civile e degli enti territoriali, quello da 180 milioni di euro che è poi stato esteso a oltre 248 milioni. Questa centralità dell'Africa si è tradotta, in modo operativo, anche nelle scelte di procedure comparative pubbliche. Abbiamo avviato, per esempio, un **nuovo bando per le imprese**, per il quale l'Agenzia ha ricevuto una nota di indirizzo che vede, tra i macro criteri, il riparto di risorse (circa 50 milioni di euro), pari al 70% per l'Africa e il 30% per il resto del mondo. Un'altra grande novità è l'apertura di un **tavolo con le regioni**, nuovo modo per coinvolgere i soggetti di Cooperazione pubblici nell'ambito di Cooperazione allo sviluppo. Anche in questo caso il **Fondo Regioni** ha una destinazione per l'Africa preponderante.

● Ucraina ●

L'Ucraina è uno dei Paesi di prioritaria attenzione da parte della Cooperazione italiana che ha, nel Paese, l'unica sede di rango dirigenziale AICS, proprio a Kiev. Appena dopo lo scoppio del conflitto, l'Italia ha supportato il Governo locale con un **contributo "lampo"** di 100 milioni di euro, al quale sono seguite linee di credito soprattutto per sostenere progetti nella regione di Odessa.

● Altre sedi AICS ●

AICS ha sedi non solo in Africa e in Ucraina ma in molti altri luoghi del mondo: Balcani, Medio Oriente, Gaza, Palestina, Gerusalemme, Amman, Bogotà. Ad Hanoi, capitale del Vietnam, abbiamo una sede regionale che copre tutta l'Asia. A Bogotà, capitale della Colombia, abbiamo una sede che copre gran parte dell'America Latina anche se esiste una sede anche a San Salvador e a Cuba. *(nella nota 2 troviamo tutte le sedi AICS nel mondo)*

● Altri cambiamenti AICS ●

※ L'ampio bando lanciato a gennaio 2024 ha portato all'aggiudicazione di 120 iniziative finanziate con 245 milioni di euro, sostenendo la collaborazione tra AICS, Organizzazioni della Società Civile ed enti territoriali. Questo bando, come i precedenti dall'autunno 2020, si fonda sulle **nuove procedure per iniziative promosse** (nota 4), fondate sull'**approccio RBM** (nota 5) che hanno segnato l'avvio di un cambiamento culturale, in primis per l'Agenzia stessa e poi per tutti gli stakeholder. Da quel momento in poi, infatti, **la valutazione degli interventi finanziati da bandi non è stata orientata solo sui costi sostenuti ma sui risultati raggiunti**. Le progettualità e i piani finanziari, quindi, sono fondati sui risultati. Questo è stato, sicuramente, un grande cambiamento, che ha dato origine a un **cambio di passo** complessivo di AICS.

※ A fine novembre 2025, inoltre, verrà avviato un dialogo per **rielaborare le procedure per le iniziative affidate** alle Organizzazioni della Società Civile (nota 2). Le procedure affidate sono purtroppo ferme al 2018 e non rispondono ai criteri di RBM (nota 5), quindi vanno completamente riviste sia dal punto di vista tecnico sia dal punto di vista procedurale. Le attività sulle procedure affidate vengono realizzate prevalentemente dalle nostre sedi all'estero perché il progetto posto a oggetto del bando affidato deriva da una richiesta esplicita da parte delle autorità locali, risponde a una loro

esigenza. In quella sede sarà opportuno ripensare alle procedure anche in prospettiva di come esse si fonderanno con quelle delle **iniziative promosse** (nota 4), possibilmente semplificando alcuni passaggi.

- ※ La nuova politica del MAECI (nota 2) è quella di **ridurre i bandi per iniziative promosse**, che determinano una grande frammentazione di interventi anche su medesimi Paesi, a favore di **bandi promossi localizzati**, come l'intervento che è stato fatto in Costa d'Avorio. Punteremo, quindi, a individuare Paesi ricompresi nel piano Mattei, dove vi sia una forte presenza di OSC già consolidate. Gli interventi andranno a dare risposta a bisogni individuati direttamente dal Governo locale al fine di procedere a una sorta di coprogettazione.
- ※ Un aspetto che, indipendentemente dalla natura del bando, tenderemo a rafforzare è quello dei **partenariati con le autorità governative e con i partner sui territori**, per rafforzare la società civile locale. Gli interventi non saranno pensati solo a livello di progettualità sul bisogno individuato ma anche sugli aspetti di ristrutturazione della governance, del supporto nella gestione dei budget, ecc. Questo è un ruolo che sarà sempre facilmente richiesto alle nostre organizzazioni nazionali.
- ※ L'AICS, raccogliendo un invito della Corte dei conti, che negli anni 2020-2021 ha effettuato un'indagine sulle attività di Cooperazione, sta cercando di **incrementare l'importo dei contributi** e, quindi, del valore delle singole iniziative. In questi ultimi anni, mediamente, il valore delle iniziative che abbiamo finanziato si attesta sui due milioni di euro. **Dal 2026 la tendenza vorrà essere quella di promuovere iniziative con un valore medio di 5 milioni di euro**. Questo, a nostro parere, sarà utile per **aumentare l'impatto degli interventi di Cooperazione** evitando che si perdano in rivoli di microprogettazioni.

Costantina Regazzo

Grazie Dottoressa, abbiamo molto apprezzato il suo intervento. La nostra organizzazione, come lei conosce, sostiene **tante iniziative all'estero** pur mantenendo come nostro territorio d'elezione quello italiano e lombardo. Non le nego, però, che la sua riflessione rispetto all'Africa ci ha molto affascinato non solo perché abbiamo un collega che ha partecipato ai vostri tavoli di lavoro ma perché qualche anno fa, ad Abidjan, capitale della Costa d'Avorio, abbiamo gestito un progetto finalizzato al sostegno dell'educazione e al restituire prospettiva ai piccoli imprenditori locali anche intessendo reti professionali in Italia. Credo che ci siano anche tante domande che i colleghi vorranno porle.

● Riportiamo per punti le domande e gli spunti emersi dalla discussione tra i partecipanti ●

Domanda. *Progetto Arca è molto giovane nel campo della Cooperazione internazionale, siamo diventati OSC alla fine del 2023 quindi i bandi promossi, chiaramente, sono per noi strumenti più vicini alle nostre possibilità rispetto ai promossi localizzati. Mi conferma che AICS vorrà prevalentemente replicare l'esperienza della Costa d'Avorio con bandi promossi localizzati?*

Grazia Sgarra. Ai sensi della legge 125/2014, è il Ministero che definisce la strategia, dando le priorità. Limitare il ricorso ai bandi promossi è, dunque, una scelta strategica della quale AICS prende atto. Avendo, in questi anni, seguito un portafoglio più o meno di 600 iniziative posso dire che questa scelta porta con sé dei pro e dei contro.

Il punto di forza dei bandi promossi è certamente l'inclusività e un'ampia possibilità di partecipazione. Il contro sono che, nonostante in questi anni AICS abbia cercato di circoscrivere sia i settori di intervento, sia anche i Paesi, comunque il bando per iniziative promosse porta inevitabilmente a **dover valutare iniziative di natura diversa** mentre i bandi promossi localizzati riducono questo fattore di debolezza rispondendo alle esigenze più specifiche di un determinato Paese.

Costantina Regazzo. Mi pare che lei ponga un tema che è stato anche per noi di riflessione prima di iniziare ad attivare le collaborazioni internazionali e cioè come lavorare localmente affinché il progetto non abbia la durata della vita del finanziamento ma possa attivare risorse locali in grado di dare **continuità alla progettualità**. Questo processo ha la necessità di attivare **forme educative** che possano valorizzare le persone presenti nel territorio affinché si inneschi un reale **cambiamento per la comunità** producendo un significativo **impatto**. Abbiamo fatto una prima esperienza di questo con la nostra **presenza in Ucraina**, fin dai primi giorni del conflitto.

Grazia Sgarra. Concordo pienamente. AICS preferisce **progetti pluriennali anziché annuali**, che non lasciano spazio al flusso evolutivo delle azioni messe in campo e cerca di monitorare con attenzione le attività chiuse. Lo facciamo perché è importante interrogarci sulla **sostenibilità delle iniziative** finanziate con le risorse pubbliche della Cooperazione. La **valutazione di impatto** è un punto debole di molte iniziative delle Organizzazioni della Società Civile. L'incremento della taglia di cui parlavamo prima va nella direzione di **programma piuttosto che di progetto** di cooperazione. Chiudo permettendomi di darvi due consigli per il futuro:

- ✳ in Africa, o in qualsiasi altro Paese, meglio scegliere una zona in cui è presente un'agenzia AICS;
- ✳ avviate percorsi con altre OSC, scegliendo un partner esperto e riconosciuto.

Intervento Alberto Sinigallia. Vi annuncio che Progetto Arca ha avviato una linea di raccolta fondi in Belgio, che allargheremo, probabilmente, ad altre nazioni europee, proprio per cofinanziare i progetti internazionali, quali, per esempio, quello appena avviato in Mozambico, Paese da poco visitato dalla Direttrice Progettazione e sviluppo. Lì, con partner molto affidabili, possiamo costruire case a costi irrisori, edificabili su terreni infrastrutturati.

Grazia Sgarra. Mozambico e Colombia sono sicuramente Paesi prioritari per AICS, anche se non inclusi nel Piano Mattei. Sarà, quindi, difficile trovare risorse su bandi affidati dei quali siamo in attesa di nuove procedure e dei criteri 2026, come detto. Quello che diceva il Presidente mi dà l'occasione per riflettere sull'importanza dell'autofinanziamento. Per noi è di vitale importanza riuscire a integrare le progettualità con partner in grado di misurare l'impatto e capaci di offrire stabilità agli interventi grazie ad attività di raccolta fondi che possano sostenere nel tempo i progetti. Condivido con tutti voi, inoltre, che ogni tre anni la legge impone ad AICS di riverificare i requisiti di appartenenza al registro delle OSC iscritte. Questo è un lavoro considerevole in quanto gli enti da verificare sono molti.

Domanda. AICS sta portando avanti qualche riflessione in merito agli aiuti in Medio Oriente? (Guerra Palestina – Israele)

Grazia Sgarra. Sicuramente sono coinvolti in questi aiuti emergenziali i miei colleghi dell'unità Aiuto umanitario i quali, speriamo, possano presto realizzare anche interventi di sviluppo. AICS non ha mai interrotto gli aiuti al Medio Oriente dal 2020, molti di questi riguardavano bambini palestinesi disabili. Abbiamo cercato, veramente in tutti i modi, di venire incontro a tutte le esigenze, con le soluzioni più creative dal punto di vista procedurale, pur di non sospendere, in questo particolare drammatico momento, i nostri aiuti.

Usiamo lo strumento del "credito di aiuto" che è un sistema di linee di credito che il Governo italiano offre ai governi dei Paesi partner, erogati per sostenere programmi di sviluppo. Le linee di credito d'aiuto hanno come fonti di finanziamento un fondo fuori bilancio del nostro Ministero dell'Economia e delle Finanze. Ovviamente le condizioni sono estremamente favorevoli perché non hanno mai superato il tasso di interesse dello 0,5%.

Nota 1

Il Piano Mattei per la Cooperazione allo sviluppo in Africa è un'iniziativa ambiziosa del Governo italiano, che mira a rafforzare i rapporti con il continente africano. I Paesi considerati dal Piano sono: Algeria, Congo, Costa d'Avorio, Egitto, Etiopia, Kenya, Marocco, Mozambico, Tunisia ai quali sono stati aggiunti Angola, Ghana, Mauritania, Senegal e Tanzania.

Ecco una sintesi delle principali iniziative e obiettivi del Piano Mattei.

- ✳ **Ampliamento geografico.** Il Piano ha visto l'aggiunta di cinque nuovi Paesi ai nove inizialmente coinvolti.
- ✳ **Partenariati multilaterali.** Il Piano ha un'attenzione particolare al rafforzamento dei partenariati internazionali e all'uso mirato di strumenti finanziari.
- ✳ **Cooperazione con l'Unione europea.** Il Piano Mattei si è concretizzato con la stretta collaborazione con il Global Gateway, l'iniziativa dell'Unione europea per rafforzare le infrastrutture strategiche globali.
- ✳ **Fondi e misure.** Il Piano ha un'architettura di strumenti finanziari articolata, tra cui il Plafond Africa (CDP) e la Misura Africa (SIMEST), destinati a imprese italiane con operatività stabile nel continente africano.
- ✳ **Cooperazione con la Banca Mondiale.** L'Italia ha svolto un ruolo chiave di coordinamento nel corso dei negoziati per la ricostituzione dell'International Development Association (IDA) della Banca Mondiale, favorendo la convergenza sull'International Development Association (IDA).

Queste iniziative mirano a costruire relazioni paritarie e a promuovere uno sviluppo comune e sostenibile tra l'Italia e i Paesi africani.

Nota 2

L'AICS è l'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo ed è una istituzione pubblica che si occupa di promozione dello sviluppo internazionale, aiuto pubblico ed emergenze umanitarie. È nata dalla Legge 125/2014 che riforma la precedente normativa della Cooperazione (Legge 49/87). Come tutte le agenzie pubbliche è vigilata da un ministero che, nel caso dell'AICS, è il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (**MAECI**), tramite la Direzione generale per la Cooperazione allo sviluppo, di cui deve rispettare direttive, obiettivi ed indirizzi.

La sua sede principale è a Roma, in Italia ha una sede tecnica a Firenze e all'estero ha 20 uffici locali: Abidjan, Addis Abeba, Amman, Bogotà, Beirut, Dakar, Gerusalemme, Hanoi, Il Cairo, Islamabad, Kampala, Kiev, L'Avana, Maputo, Nairobi, Niamey, Ouagadougou, San Salvador, Tirana, Tunisi.

Gli enti che ne fanno parte sono iscritti al registro delle Organizzazioni della Società Civile (OSC), in cui Progetto Arca è inserita dal dicembre 2023. Le OSC sono accreditate per gestire progetti finanziati dall'Agenzia.

Nota 3

La Banca Africana di Sviluppo è un'istituzione finanziaria non profit avente lo scopo di aiutare lo sviluppo economico e il processo sociale delle nazioni africane. Fanno parte del gruppo non solo Paesi africani, ma anche europei, americani e asiatici. L'Italia è partner di fondi gestiti dall'AfDB, contribuendo con risorse finanziarie a sostenere progetti in Africa. I due strumenti a oggi realizzati con tale Banca sono:

- ✳ "Mattei Plan and Rome Process Financing Facility", per il finanziamento di iniziative nei settori prioritari del Piano Mattei per l'Africa e del Processo di Roma per la Migrazione e lo Sviluppo. Il contributo iniziale dell'Italia è stato di circa 137 milioni di euro

e la Banca Africana di Sviluppo partecipa con risorse proprie a ogni investimento per un ammontare almeno pari al totale degli investimenti effettuati dalle controparti.

- ※ *“Piano Mattei co-financing and technical assistance arrangement”, prevede un contributo iniziale da parte dell'Italia di 141,8 milioni di euro e, anche in questo caso, la Banca Africana di Sviluppo parteciperà con risorse proprie per un ammontare almeno pari a quello investito dall'Italia per ciascuno dei progetti identificati congiuntamente.*

Nota 4

I bandi gestiti da AICS fino a oggi sono:

- ※ **affidati**, una sorta di “gara di appalto” che chiede una peculiare progettualità in un particolare luogo per uno specifico tema. Questa tipologia di bando presuppone la selezione di un unico vincitore sia singolo che in ATS. I bandi affidati sono, solitamente, frutto di una concertazione preliminare tra OSC già fortemente consolidate sui territori;
- ※ **promossi**, veri e propri grant dove a fronte di un bando con più ambiti tematici vengono selezionati più progetti (tutti ovviamente con oggetto i Paesi prioritari AICS) che abbiano raggiunto la soglia dell'idoneità fino ad esaurimento del budget complessivo. Hanno tagli tra 1 milione e 2 milioni di euro e vengono pubblicati solitamente ogni triennio;
- ※ **emergenza**, seguono procedure diverse e rispondono a situazioni non pianificabili, per esempio la guerra in Ucraina;
- ※ **cittadinanza attiva**, destinati alle OSC per realizzare attività di sensibilizzazione rispetto alla tematica della Cooperazione internazionale nelle scuole italiane.

Nota 5

L'RBM (Result Based Management) è il nuovo approccio utilizzato da AICS per valutare la riuscita di un progetto e il cambiamento generato. In sintesi, le spese sono ammesse solo laddove vengano raggiunti e dimostrati i risultati dichiarati nella proposta progettuale.

3^ tavola rotonda

**Inclusione e dignità, nuove
traiettorie per adulti in
povertà e persone detenute***Francesco Marsico***Terza età e vulnerabilità,
strategie di intervento
per una società che cambia***Francesco Longo***Lavoro, imprenditoria
e integrazione sociale***Gianluca Chiodo e Sandra Boscarato*

6 novembre 2025

Abbazia di Mirasole – Opera (MI)

● Moderatore ●

Stefano Gheno

- ✧ Psicologo di comunità
- ✧ Presidente di CDO Opere sociali
- ✧ Membro effettivo del Consiglio Nazionale del Terzo settore
- ✧ Coordinatore del Comitato scientifico di Fondazione Progetto Arca

● Relatori ●

Francesco Marsico

- ✧ Responsabile servizio documentazione Caritas Italiana – Roma
- ✧ Consigliere di Fondazione L. A. Muratori – Modena
- ✧ Membro comitato esecutivo Fondazione Me.S.S.In.A – Messina
- ✧ Consigliere di MECC S.C. Microcredito per l'economia civile e di comunione – Messina
- ✧ Presidente Comitato dei garanti Fondazione di Comunità di Messina

Francesco Longo

- ✧ Professore Associato del Dipartimento di Social and Political Sciences presso l'Università Bocconi
- ✧ ricercatore ed ex direttore del CERGAS Bocconi (Centro di ricerca sulla gestione dell'assistenza sanitaria e sociale)
- ✧ direttore di OASI, l'Osservatorio del CERGAS/SDA Bocconi sul settore e le aziende sanitarie
- ✧ membro del Consiglio Superiore della Sanità

Gianluca Chiodo

- ✧ Presidente e HR manager di Cooperativa sociale Giotto – Padova

Sandra Boscarato

- ✧ Psicologa del lavoro Cooperativa sociale Giotto – Padova

Inclusione e dignità, nuove traiettorie per adulti in povertà e persone detenute

Stefano Gheno

Sono Stefano Gheno, psicologo del lavoro e delle organizzazioni, sono docente all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e sono il coordinatore del Comitato Scientifico di Progetto Arca. Siamo qui per discutere di una questione che, sicuramente, rappresenta uno degli interessi maggiori della Fondazione, ma direi più generalmente uno degli elementi cruciali in questa trasformazione epocale che stiamo attraversando. Il tema è **l'inclusione e la dignità**, due parole molto importanti e troppo frequentemente utilizzate come semplici slogan. Ho lavorato con la Fondazione, negli ultimi cinque anni, soprattutto su tematiche legate alla valutazione d'esito e alla valutazione d'impatto e ringrazio per l'invito a moderare questo incontro.

Tutti noi desideriamo che questo sia un **momento di provocazione e di dialogo**, non, cioè, un esercizio intellettuale, ma piuttosto un momento di lavoro, di **co-costruzione**.

Lascio la parola a **Francesco Marsico**, esperto sul tema della povertà nel nostro Paese, ma non solo. Collabora con Caritas Italiana, per la quale ha guidato la loro area di ricerca sociale, di valutazione. Seguirà il professor **Francesco Longo**, docente dell'Università Bocconi, dove insegna management sanitario e management pubblico. Longo è parte del CERGAS, Centro di ricerca universitario sulle attività sanitarie e assistenziali. In ultimo ascolteremo **Gianluca Chiodo** e **Sandra Boscarato**, Presidente e psicologa della Cooperativa sociale Giotto, da anni impegnata, a Padova, sui temi dell'inserimento lavorativo.

In aula troviamo il CdA di Progetto Arca, i dirigenti e alcuni coordinatori e colleghi impegnati nei servizi afferenti alle aree trattate oggi. L'idea che si possa **costruire strategia partendo dall'esperienza e non dalle teorie** è una cosa in cui io credo molto e che ritrovo fortemente nell'approccio della Fondazione.

Francesco Marsico

Buonasera a tutti, ringrazio per l'invito. Mi è stato chiesto di fare un quadro generale sul tema della povertà adulta e il carcere, che interpreterò alla luce dei dati in mio possesso.

● Carcere ●

Parto con il dire che la **percentuale di stranieri nelle carceri italiane è pari al 31,6%** mentre la percentuale di recidivi, nel complesso dei detenuti adulti, è di circa il 40-50%. Nelle **carceri minorili la recidiva** è almeno del **26%**. Questo dato apre la necessità di pensare a opportune risposte.

● Povertà ●

Differentemente da quanto ha scritto Marco Fortis in un articolo su "Il Sole24ore" del 23 ottobre 2025, intitolato "Il falso mito della povertà", **la povertà in Italia non è una fissazione del Terzo settore, ma esiste** e ne resta il divario tra Centro-Nord e Sud. La povertà esiste non soltanto perché lo diciamo noi, che incontriamo le persone povere, ma perché l'ISTAT ce lo conferma attraverso i dati della povertà assoluta e della povertà relativa. La **povertà assoluta** si riferisce all'**incapacità di soddisfare i bisogni fondamentali** per la sopravvivenza, mentre la **povertà relativa** riguarda l'**impossibilità di mantenere uno standard di vita accettabile** rispetto alla media della società in cui le persone vivono (per esempio capacità di acquisto di un paniere di beni al valore di mercato che varia da regione a regione italiana ma anche tra varie nazioni nel mondo).

Per questo motivo l'ISTAT fornisce i dati sulla povertà sempre su scala territoriale e non nazionale.

Il dato nazionale stimato è che **in Italia esistono 2,2 milioni di famiglie in povertà assoluta** con una stabilità sostanziale tra il 2023 e il 2024.

● Misure di sostegno al reddito ●

Nel 2024, la riforma **ADI (Assegno Di Inclusione)** ha sostituito il **RDC (Reddito Di Cittadinanza)** e continua a sostenere economicamente le famiglie con membri fragili (disabili, minori, over 60 e svantaggiati) tramite un aiuto economico e percorsi personalizzati di inclusione sociale e lavorativa. I dati relativi al superamento del RDC saranno disponibili non prima del 2026.

Per ora sappiamo che sta crescendo la povertà anche al Nord, perché, evidentemente, a partire da un paniere effettivo come, per esempio, il peso degli affitti su una famiglia lombarda, il costo della vita incide in maniera superiore ad altre aree del Paese.

Nel 2018 nasce il **REI (Reddito di Inclusione)**, finanziato pochissimo, un primo sforzo del Governo contro la povertà. Nel 2019 viene sostituito dal RDC (Reddito Di Cittadinanza) che, dopo le revisioni causate dal Covid, si è trasformato in ADI (Assegno Di Inclusione) sotto il Governo Meloni.

Proprio questo **passaggio, in pochi anni, attraverso tre misure differenti, dal REI al RDC e da questo all'ADI**, con le conseguenti modifiche normative, ha creato **molte difficoltà ai servizi del nostro Paese**. Voi immaginate un assistente sociale medio, con la disponibilità di poche risorse, cosa ha dovuto affrontare in questi anni per adattarsi a tre piattaforme differenti e, in una certa misura, a target diversi.

Una valutazione di sintesi sulle **misure** mi farebbe dire che, in molti casi, pur nascendo per includere e migliorare la qualità della vita, **spesso hanno creato effetti di esclusione su segmenti di popolazione oggettivamente povera**. Le misure di contrasto alla povertà, se

considerate isolatamente, non sono sufficienti a rimuovere fattori di rischio sociale che gravano sulle persone e le famiglie. Tali ostacoli sono, infatti, di **natura multidimensionale** e intrecciano fattori economici, relazionali, educativi, sanitari e culturali. L'esperienza concreta degli operatori mostra, con chiarezza, che solo una presa in carico integrale, capace di leggere e accompagnare le condizioni soggettive presenti all'interno delle singole famiglie, può incidere realmente sui percorsi di esclusione e fragilità. Quindi, **il sostegno al reddito serve soltanto per evitare che le persone subiscano i drammatici effetti collaterali della povertà assoluta**.

Sul piano più generale c'è, perciò, una **irriducibile distanza tra il riconoscimento della dignità della persona**, intesa come portatrice di diritti soggettivi, **e approcci categoriali che condizionano l'accesso alle misure**.

● Povertà relativa e assoluta ●

Povertà relativa. La categoria dei **"working poor"**, ovvero individui che, **pur essendo occupati, risultano esposti al rischio di povertà** ed esclusione sociale per via del livello insufficiente del reddito, dell'instabilità lavorativa, della limitata crescita salariale o della ridotta capacità di risparmio, comprende attualmente una **significativa quota di famiglie italiane**.

Il dato indica che **le misure di sostegno al reddito favoriscono principalmente le famiglie monoparentali**, risultano meno efficaci per quelle composte da due persone e svantaggiano sia le famiglie numerose sia quelle straniere. Queste ultime tendono a essere formate da giovani che non necessitano di assistenza sanitaria, motivo per cui spesso vengono escluse dall'accesso all'ADI.

Povertà assoluta. Rispetto a questa categoria di estrema fragilità, a livello nazionale, **al Sud incidono maggiormente i figli e la disabilità**. Le persone **detenute sono escluse dalle misure** finché soggette a

provvedimenti cautelari; il beneficio viene sospeso se condannate successivamente. La famiglia può richiedere l'ADI per gli altri membri, mentre un ex detenuto reinserito può richiedere l'ADI solo come soggetto svantaggiato.

Inoltre, **le persone povere, in Italia stanno invecchiando** perché, evidentemente, le classi legate al tema della povertà assoluta non escono dalla condizione di indigenza e, quindi, invecchiano, in parallelo al resto della popolazione. Un gruppo di operatori di Caritas Italiana, coinvolto in un focus group, ha espresso alcune considerazioni critiche in merito alla valutazione complessiva della misura, con particolare riferimento alle situazioni di coloro che, pur trovandosi in condizioni di evidente fragilità socioeconomica, non riescono ad accedervi in quanto collocati in una fascia borderline rispetto ai requisiti formali previsti, come nel caso di:

- ✳ **persone con invalidità medio grave**, inferiore al 74%, troppo fragili per lavorare ma non abbastanza per accedere alla misura;
- ✳ **adulti soli**, di mezza età, spesso separati e con carriere discontinue e a bassa qualificazione, lontani dalla pensione. Queste persone potrebbero entrare nelle misure di sostegno per l'occupazione, anche se non senza difficoltà;
- ✳ **giovani adulti soli** con carriere discontinue e a bassa qualificazione;
- ✳ **cittadini stranieri**, perché nonostante il requisito di permanenza in Italia sia sceso da 10 a 5 anni, non hanno carichi di cura;
- ✳ **persone invisibili** che non sono intercettate dai servizi territoriali (vittime di tratta, persone senza dimora, non in carico ai servizi territoriali, ex detenuti, persone in misura alternativa e altre persone che non si possono collocare in categorie predefinite).

Il dramma intrinseco agli approcci categoriali risiede proprio nella difficoltà, se non nell'impossibilità, di ricomprendere pienamente tutte le dimensioni delle storie personali che, per loro natura, sfuggono a schemi rigidi e a classificazioni univoche.

● **Formazione professionalizzante** ●

Gli operatori Caritas, che hanno intervistato molti beneficiari, hanno inoltre rilevato che la **formazione al lavoro** è una misura completamente da ripensare. A esclusione della Lombardia e di poche altre regioni più attrezzate sul fronte delle politiche di formazione professionale, nel resto d'Italia **serve rafforzare azioni di orientamento, di informazione e di accompagnamento** istituzionale. In generale la presa in carico effettiva da parte dei servizi è molto limitata.

I **piani PAIS** di formazione professionale sono progetti formativi che mirano a garantire un'adeguata formazione e preparazione professionale per i lavoratori disoccupati o in transizione. Questi piani sono strutturati in modo da **supportare la riqualificazione professionale** e il **reinserimento lavorativo**, nonché definire livelli essenziali di attività formative per le categorie più vulnerabili. La riforma delle politiche attive e della formazione professionale prevede l'adozione di programmi nazionali di presa in carico e progettazione professionale personalizzata, con l'obiettivo di riorganizzare la formazione dei lavoratori in transizione e disoccupati.

Troppo spesso i piani restano enunciazioni formali, corrette sul piano documentale ma prive di un impatto reale sui territori. Ciò segnala un nodo strutturale: la **necessità di rafforzare i servizi territoriali** affinché siano realmente inclusivi, superando la genericità degli interventi e orientandoli in modo più mirato verso le persone in condizioni di svantaggio.

Per fare sintesi, il tema "povertà e adulti" ci pone almeno queste questioni:

- ✳ **il lavoro**;
- ✳ **la presa in carico**;
- ✳ **il ricentramento delle persone** rispetto alle loro condizioni;
- ✳ **il contesto**.

L'esperienza maturata nel lavoro sul campo evidenzia, in diversi contesti territoriali, un progressivo **indebolimento della cultura solidaristica**, nello spirito dell'art. 2 della nostra Costituzione. Tale fenomeno non va interpretato in termini emergenziali, ma **considerato con realismo nell'impostazione degli interventi**, in particolare quelli orientati al reinserimento sociale, laddove in alcuni contesti, risulta necessario affiancare all'azione di sostegno anche un lavoro di ricostruzione delle condizioni relazionali e comunitarie di base.

Tutto ciò ci conduce al **tema della sussidiarietà** e all'**avvio di una collaborazione diversa tra pubblico e privato** con azioni di **coprogrammazione e di coprogettazione** che rappresentano **uno tra gli straordinari effetti della riforma del Terzo settore**. In Italia si è avviato un percorso che mi rende ottimista, soprattutto quando siamo chiamati a partecipare all'ideazione delle politiche che sottendono programmazione e progetti.

Risulta evidente che in Italia vi sono **aree che generano spontaneamente forme di disagio**, sia **generazionale** che **esistenziale**. Ignorare questa situazione non è possibile; al contrario, è fondamentale individuare microstrategie efficaci per affrontare tali problematiche, intervenendo non solo sul piano della sicurezza.

Secondo me **Progetto Arca è uno strano soggetto** dentro il panorama del Terzo settore del nostro Paese. È un **ente nazionale**, presente in quasi tutte le regioni italiane, è anche **internazionale** e gode di un suo livello di **autonomia nella dimensione del rapporto con il pubblico** che la coinvolge anche nelle politiche nazionali. Reputo, quindi, opportuno che, avendo queste caratteristiche, **Progetto Arca possa posizionarsi come interlocutore istituzionale di rilievo**, incentivando la sua **azione di advocacy**, perché questa è la modalità vincente di presenza del Terzo settore oggi.

Nel concludere **vi lascio alcune domande/suggerimenti** che, forse, potranno esservi di aiuto per la stesura del vostro Piano strategico.

- ✳ Se non è la logica dei bandi a guidare il vostro operato **quali sono i valori e le modalità che orientano** i vostri interventi?
- ✳ Le vostre azioni, pur nobilissime, **rispondono ai bisogni** o ai desideri della comunità?
- ✳ Dovete per forza ripetere alcune azioni così come sono state concepite dai nostri predecessori o dai contesti territoriali? Sentite la **responsabilità di reinserirle dentro contesti nuovi**?
- ✳ Come volete interagire con la **progettazione locale**?
- ✳ Quanto volete **investire in advocacy**?
- ✳ Quanto lavorate per rendere il vostro importante **lavoro di valutazione** non fine a sé stesso ma **occasione di rilancio e miglioramento continuo** e concreto?
- ✳ Chiedete ai dati **cosa stia effettivamente funzionando e perché**?
- ✳ Vi chiedete quali siano le **condizioni in grado di rendere un intervento efficace**, cioè utile a tirar fuori le persone da condizioni di disagio e quali quelle che, invece, non lo fanno, gravate da errori di concezione?
- ✳ Concordate sul fatto che la **realtà ci indirizza, ci dà risposte, ci fa domande** mentre i luoghi e le persone che noi frequentiamo, ci rendono sensibili alle loro vocazioni, ai loro drammi e alle loro speranze?
- ✳ Cosa vuol dire avere **approcci riparativi** nell'intervento sociale ordinario?
- ✳ Create dispositivi che possano essere applicati dentro i contesti per sviluppare **forme di testimonianza straordinarie** ma anche utili a generare impatto non solo sugli stakeholder primari ma anche sulla comunità?

Stefano Gheno

Francesco ha fatto emergere una serie di argomenti che per me sono entusiasmanti. Io credo che **una delle responsabilità di Fondazione Progetto Arca**, che si lega anche alla decisione di procedere in questo modo nella redazione del Piano strategico, sia quella di **godere dei risultati raggiunti** e di andare avanti **cercando chi ha esperienze da condividere a favore del bene comune**. Io credo che molte delle questioni che abbiamo sentito oggi stiano dentro alla dialettica di **coprogrammazione e coprogettazione**.

Un soggetto come Progetto Arca, che **già possiede questa attitudine alla relazione di rete**, ancora di più potrebbe **essere promotore, e non solo attuatore**, di risposte nei confronti dell'Amministrazione Pubblica.

Avere la forza di **provare a spostare un orientamento è la seconda grande responsabilità politica** di Progetto Arca. Credo che il tema della politica (intesa in senso etimologico come ricostruzione della polis e non come contrapposizione tra blocchi ideologici) sia **essenziale** per qualunque strategia.

Sicuramente c'è un **grande bisogno, poche risposte e i servizi generalmente sono carenti** quando non addirittura sbagliati.

Questo richiede **nuove risposte**, perché il bisogno non è soltanto più grande ma è anche cambiato.

Sicuramente sono emerse due direzioni di risposta. La prima è la **personalizzazione**, perché abbiamo capito che la clusterizzazione per categorie è sempre meno efficace.

L'altra direzione è una **nuova capacità di costruire delle filiere integrate**, perché le risposte specialistiche non sono più adeguate al mutamento delle condizioni.

È anche emerso il tema in fondo di quale sia il compito del Terzo settore: **non solo l'erogazione di servizi, ma anche la promozione di educazione e di cultura**.

Lavorare, inoltre, sulla **differenziazione dei livelli di povertà** credo sia veramente importante per la Fondazione perché ci aiuterà a capire come muovere i nostri servizi, che oggi sono in parte di bassa soglia, ma che hanno veramente una grande aspirazione rispetto all'autonomia abitativa e il lavoro.

● Riportiamo per punti le domande e gli spunti emersi dalla discussione tra i partecipanti ●

Domanda. *Pur essendo Consigliera da molti anni sono rimasta molto colpita dal fatto che a seguito di un incontro, appartenente a questo percorso, con Simone Feder io, il Presidente e molti altri colleghi abbiamo iniziato ad andare a sostenere i ragazzi tossicodipendenti del boschetto di Rogoredo. Una sera di pochi giorni fa abbiamo salvato da morte certa una ragazza incinta che ha potuto partorire il suo bambino in ospedale anziché tra le sterpaglie del bosco al freddo e nella sporcizia più assoluta. Da qui si capisce che **non sono le categorie sociologiche a orientare il nostro lavoro ma l'incontro con le persone che si affidano a noi**. In questa azione **noi abbiamo generato una comunità che a partire da Progetto Arca ha coinvolto anche i volontari**. Concorda che **anche questa sia una responsabilità di Progetto Arca, quella di generare una nuova forma di comunità tesa al bene comune che attira e forma chi ci si avvicina?***

Francesco Marsico. Il Terzo settore esiste a prescindere anche dallo Stato, **preesiste** e deve fare il suo mestiere. Il modo culturalmente dato al Terzo settore è quello di **costruire comunità**, costruire le soluzioni dentro ai territori. Si è terzi e si è credibili come soggetti sociali, quando si dice con chiarezza quali sono le questioni, di fronte a qualsiasi amministrazione e governo.

È necessario interrogarsi su come **ricostruire, in modo concreto e non ideologico, un senso di comunità** capace di parlare alle persone, alle loro storie e alle diverse sensibilità generazionali.

In tale prospettiva, assumono particolare rilievo le azioni volte a **sostenere le transizioni tra generazioni**, riconoscendo le modalità con cui quelle attuali interpretano e vivono determinati valori, senza mai confondere i valori con i propri vissuti biografici.

Stefano Gheno. Ringrazio Francesco perché ha esplicitato tutta una serie di concetti che mi vedono molto convinto. Io penso che ci sia una parola che abbiamo usato poco oggi ma che **bisogna sottolineare, la parola "cultura"**. Comunque noi siamo in Italia e l'Italia ha una cultura che si è sviluppata in tanti anni di vita, di capacità di agire diversamente rispetto ad altre nazioni.

Cultura ed educazione sono due valori molto vicini. Credo che in questo momento ci sia una **grande carenza di educazione**, (che non vuol dire soltanto che dobbiamo far funzionare meglio la scuola), di educazione reciproca. Si stanno affacciando tutta una serie di **nuovi bisogni** rispetto ai quali noi continuiamo a dare **risposte molto vecchie**. Allora, secondo me, **l'educazione potrebbe anche avere il coraggio di esplorare strade nuove**, magari anche un po' eterodosse.

Credo, inoltre, che noi italiani abbiamo **difficoltà a individuare le priorità**. Mi hanno insegnato che le priorità sono definite dall'urgenza e dall'importanza. Ecco, nell'ambito sociale, **l'importanza ha anche a che fare con la cultura, con il valore**, non soltanto con l'esito, mentre l'urgenza è uguale per tutti. Allora io credo che noi abbiamo tanta difficoltà a definire le priorità, perché vige la paura di rappresentare chiaramente i nostri valori e la nostra cultura, anche politica.

Credo, quindi, che quel tuo **richiamo**, Francesco, **alla terzietà**, non intesa come volontà di non coinvolgersi, ma di avere una posizione terza rispetto agli altri attori, **sia effettivamente prezioso**.

Terza età e vulnerabilità, strategie di intervento per una società che cambia

Stefano Gheno

Ringrazio il dottor Longo per aver accettato di essere con noi questa sera e lo invito, senza indugio, a raccontarci il suo punto di osservazione sul tema della terza età.

Francesco Longo

● La sfida della cura degli anziani in Italia: risorse, bisogni e limiti del sistema attuale ●

Buonasera, apro questa mia presentazione dichiarando che **il budget anziani è al momento già tutto esaurito** nonostante in Italia, oggi, un abitante su quattro abbia almeno 65 anni. **Il bisogno è quindi enorme**, seppur non ancora decodificato e non è sostenibile dalle disponibilità economiche pubbliche. Le famiglie, nel frattempo, quando possono, si trovano costrette a investire nella cura dei propri anziani. Le poche risorse in possesso dello Stato sono erogate alle famiglie tramite **sussidi cash**. Servirebbe una lettura dei bisogni effettivi per poi trasformarli in servizi che, al momento, nessuno riesce a inventare. **L'unico servizio istituzionalizzato è l'RSA** (Residenza Sanitaria Anziani) dove la vita media degli ospiti, dall'ingresso, si aggira intorno ai 12 mesi e che interessa solo **300.000 anziani sui 4 milioni non autosufficienti in Italia**. Tra l'RSA e la badante (pagata direttamente dalla famiglia nei migliori dei casi con il sostegno dell'assegno mensile di

accompagnamento pari a 500 euro) **non ci sono servizi intermedi**, se non quelli domiciliari, molto limitati nella giornata, in media con 13 accessi all'anno per utente. **Il ricorso alla badante è quanto di peggio si possa pensare**, perché uccide le competenze funzionali residue dell'anziano e lo relega alla solitudine. La badante è pagata dalla famiglia per tutelare l'anziano e quindi le si chiede di non stimolarlo in attività che possano comprometterne la salute.

All'opposto, però, **l'anziano ha bisogno esattamente di due cose: mantenere le sue funzionalità e socializzare.**

La badante è, quindi, un servizio inefficace.

Aggiungo che, anche da un punto di vista di efficienza complessiva, il rapporto uno a uno non si trova neppure nella terapia intensiva.

Per di più, vista la notevole quantità di ore necessarie, il ricorso alla badante porta la famiglia a proporre **contratti complessivamente non vantaggiosi** per queste signore, spesso nella necessità di usufruire anche di vitto e alloggio. L'alternativa alla badante per ora è, però, solo la struttura residenziale.

L'RSA, inoltre, non sempre è in grado di offrire un sistema di offerta coerente ai bisogni degli anziani.

Per saperne di più vi consiglio la lettura del libro **"Un cerchio di ciliegie" di Alba Bonetti** edizioni "Tra le righe" che spiega come diventare genitore del proprio genitore. Il libro riporta 21 interviste a caregiver.

Il mercato rispetto a questo tema è però enorme perché sono oltre **8 milioni i familiari caregiver in Italia** (mediamente di 55-60 anni, professionalmente affermati, con reddito medio o medio alto) che sono in grande difficoltà rispetto all'accudimento di genitori anziani.

In Italia delle **persone con età superiore a 85 anni, il 63% non è autosufficiente** mentre solo al Nord siamo al 60%. Si rileva, quindi, che **al Sud la probabilità di non essere autosufficiente è più alta che al Nord.**

La media italiana vede la popolazione anziana morire dopo tre o quattro anni di non autosufficienza, spesso in situazioni di demenza senile, perché **i progressi della medicina riescono a intervenire molto di più sul corpo che sulla mente.**

Dei 4 milioni di anziani non autosufficienti solo 300.000 sono ricoverati in RSA, quindi solo il 7,5%. Sono in media oltre ottantacinquenni, al 70% dementi e soffrono di parecchie patologie. I restanti **3,7 milioni di anziani non autosufficienti abitano nella loro casa: 1,1 milioni sono seguiti da badanti e 2,6 milioni sono soli**, con parenti e/o aiuti sporadici di assistenza domiciliare. Di questi 4 milioni di anziani non autosufficienti solo **1,7 milioni riceve l'assegno di accompagnamento** (pari a circa 500 euro che viene assegnato a chi ha l'**invalidità al 100% indipendentemente dal reddito**).

Nel settore si contano **15 miliardi di euro di spesa pubblica e 9 miliardi di spesa privata**. Dei 15 miliardi pubblici, 9 sono destinati all'assegno di accompagnamento, che si aggiunge ai 9 miliardi di spesa privata, raggiungendo così un totale di 18 miliardi direttamente gestiti dalle famiglie. **Di conseguenza, lo Stato garantisce solo 6 miliardi di spesa pubblica per rispondere alle esigenze di 4 milioni di anziani non autosufficienti.**

Il sistema italiano, frammentato, prevede che a coprire queste spese siano **istituti differenti**: la quota più consistente è in mano all'**INPS**, poi c'è la **Sanità** che gestisce gli accessi in **ADI** (Assistenza Domiciliare Integrata, ossia un servizio sanitario gratuito che offre cure e supporto a persone fragili direttamente a casa loro), le **RSA** e un'ultima quota, in mano agli enti locali, con il **SAD** (Servizio di Assistenza Domiciliare), strumento essenziale del welfare locale che offre supporto pratico e relazionale a domicilio per anziani soli, disabili o persone in condizione di fragilità.

● Ricoveri ospedalieri degli anziani non autosufficienti: criticità e inefficacia delle risorse attuali ●

Qualcuno pensa che se avessimo più posti in RSA, avremmo un minor numero di ricoveri in ospedale. Secondo me questa affermazione è falsa in quanto le regioni che hanno più posti letto in RSA sono quelle che ricoverano di più gli anziani in ospedale. Anche se avessimo più riabilitazione, più lungodegenza, non avremmo meno ricoveri in ospedale. **La platea dei non autosufficienti anziani è talmente ampia che qualsiasi risorsa si metta in campo viene subito assorbita**, senza lasciare traccia di un misurabile cambiamento.

Vi segnalo, inoltre, che il **tasso di ricovero negli ospedali italiani è influenzato fortemente dal numero di ricoveri di persone anziane non autosufficienti**. Nei reparti medici, che presentano già un tasso di occupazione al 110%, il 30-40% degli ospiti sono anziani non autosufficienti. Spesso i caregiver portano il proprio caro non autosufficiente al Pronto Soccorso, dove viene ricoverato per ripetere esami già fatti e per rimodulare la terapia (che potrebbe gestire il medico di famiglia) per poi essere dimesso.

Sappiamo, inoltre, che **questi ricoveri ospedalieri** (11 giorni di media per gli anziani non autosufficienti) **peggiorano la condizione dell'anziano** in quanto lo disorientano, lo obbligano a stare a letto per lunghi periodi con il rischio di denutrizione e piaghe da decubito e, spesso, facilitano l'incorrere di infezioni ospedaliere.

Il reparto ospedaliero, nel frattempo, soffre di questa incursione di persone anziane che assorbono buona parte del personale infermieristico, distraendolo dagli altri pazienti.

I Pronto Soccorso e gli ospedali dovrebbero valutare attentamente l'opportunità di **ricovero per persone anziane non autosufficienti** affette da problematiche di medicina generale non chirurgica,

riconoscendo la possibile mancanza delle risorse necessarie per una gestione clinica ottimale. In tali casi, sarebbe più appropriato prevedere un **day service rapido** seguito da un percorso di accompagnamento domiciliare, piuttosto che ricorrere all'assistenza emergenziale.

● I bisogni delle famiglie ●

In questo scenario di precarietà di risposte pubbliche, **cosa chiedono le famiglie** che sono spesso costrette a inventarsi soluzioni per gestire situazioni nuove e difficili?

✳ **Elaborare il lutto esistenziale** ancor prima di quello reale.

Il dramma di **diventare genitore del proprio genitore** porta i figli alla consapevolezza di essere in cima alla piramide della famiglia e che, quindi, non ci sarà più nessuno a proteggerli, nemmeno nel contatto con la morte. Chi o quale servizio potrebbe aiutare le famiglie in questo percorso? Sono tantissime le persone che hanno bisogno di questo aiuto e cercano disperatamente qualcuno che glielo offra o addirittura che glielo venda.

✳ **Capire la traiettoria di vita del genitore e adattare le proprie aspettative a essa**. Se una figlia o figlio non comprende che il genitore deve essere accompagnato verso la morte sarà sempre insoddisfatto delle cure che gli verranno erogate. Come essere aiutati a concettualizzare il momento della morte e ad accettare l'irreversibilità della non autosufficienza?

✳ **Trovare la giusta modalità e i giusti tempi per stare vicino al genitore**. Le figlie, soprattutto, o si sacrificano completamente al valore dell'accudimento (abnegazione oblativa, magari trascurando la propria famiglia di elezione e compromettendo il rapporto con il coniuge) oppure, rifiutano di vedere decadere il proprio genitore e se ne disinteressano, delegando la cura alla badante o alla RSA. Chi può aiutare i figli a prendere questa **giusta distanza senza patire il senso di colpa**?

- ※ Sostenere l'inevitabile **difficoltà economica** perché sia che si scelga l'RSA sia che si scelga l'accudimento di una badante **il costo di queste soluzioni è certamente ingente** e non sempre sostenibile dalla famiglia media italiana. Considerate poi che gli **aspetti emotivi** portano a sprechi **non sottovalutabili**, per esempio quello di lasciare la casa del genitore vuota e non affittata anche se lei/lui viene spostato in RSA o a casa dei figli ("Non si sa mai la mamma potrebbe tornare", oppure "In casa ha tutti i suoi riferimenti affettivi"). A ciò si aggiunge il fatto che non sapendo quanto tempo l'anziano resterà in vita **diventa impossibile fare una programmazione economica di medio periodo**.
- ※ Essere **aiutati a scegliere il modello assistenziale giusto** in relazione alla progressione della non autosufficienza dell'anziano. (Quando è il momento di pensare a una RSA? Se l'anziano vive con i familiari, come programmare un'**intensità assistenziale domiciliare crescente**? Come organizzare i turni tra familiari e badante per non lasciare mai solo l'anziano? Se ha una badante che tipo di contratto applicare?). In Germania esistono delle **figure professionali appositamente formate per consigliare nella gestione domestica dell'anziano**, cercando di convertire anche le abitudini relazionali dei ragazzi giovani (invitare gli amici a casa con birra e pizza anziché trovarsi nei locali).
- ※ **Aiuto nella ristrutturazione della casa** per renderla accessibile all'anziano (spazi, larghezza delle porte, scale, vasca da bagno con sportello anziché doccia accessibile con carrozzina).
- ※ Aiuto nel **capire fino a che punto preoccuparsi del mantenimento in vita**, dell'assunzione dei farmaci, della protezione contro le cadute se questo crea ansia e tensione nel rapporto con l'anziano.

Tutte queste domande ci permettono di intuire **quanto si potrebbe fare per dare almeno qualche risposta** a questo fenomeno sempre più emergente.

Ci si può aiutare nel discernimento pensando a **quattro categorie** di situazioni in cui l'anziano si potrebbe trovare:

- ※ anziano che vive con la famiglia premurosa;
- ※ anziano gestito da una famiglia con piglio organizzativo (badante, RSA, turni, ecc.);
- ※ anziano in coppia con il consorte a casa sua;
- ※ anziano solo a casa sua.

Per pensare a soluzioni idonee e personalizzate, **queste categorie andrebbero, inoltre, incrociate con altri fattori quali il reddito, il livello degenerativo, la fragilità sanitaria, la necessità di supporto psicologico**.

Le famiglie, quindi, cercano risposte e aiuto sia nel poter mantenere la loro attività professionale sia nel gestire problemi che non hanno, realmente, soluzioni. **Trovo molto difficile che queste nuove modalità di servizio partano dall'istituzione pubblica o dal mercato profit**. Penso che questo tipo di intervento sia appropriato per il **settore non profit**, che è caratterizzato da una sensibilità consolidata nell'ascolto.

Stefano Gheno

Grazie dottor Longo di questa interessante riflessione. Vorrei semplicemente riprendere due punti che mi hanno molto colpito. Il primo è che **ci viene chiesto di accettare la normalità della fragilità**. Cognitivamente è comprensibile, mentre esistenzialmente è molto più complicato. **L'anziano è fragile ontologicamente**, questo fa una grande differenza rispetto alle fragilità alle quali Progetto Arca è abituata a rispondere. Ho trovato anche molto interessante il tema dell'**elaborazione del lutto prima che avvenga**, perché lo trovo estremamente condivisibile per la mia generazione.

● **Riportiamo per punti le domande e gli spunti emersi dalla discussione tra i partecipanti** ●

Domanda. Abbiamo detto che l'intervento pubblico è insufficiente a sollevare le famiglie dai loro bisogni. Il Terzo settore come si colloca in questo scenario e quali soluzioni, o tentativi di soluzione, può portare, tenendo conto che la nostra vocazione è quella di rivolgerci ai beneficiari che non hanno capacità di spesa?

Francesco Longo. Confermo che l'intervento pubblico non si è ancora adattato all'inverno demografico, il quale fisiologicamente e strutturalmente determina il contenimento delle spese per il welfare. Basti pensare che oggi a fronte di 14 milioni di anziani (tra i quali ci sono i nostri 4 milioni non autosufficienti) in Italia abbiamo solo 7 milioni di bambini. I sistemi di welfare attuali sono stati disegnati, invece, in un'epoca in cui i bambini erano il doppio degli anziani.

Quindi i finanziamenti sono diminuiti ma i bisogni raddoppiati. Anche il sistema INPS sta soffrendo di questa circostanza perché, in un Paese sbilanciato demograficamente, il pubblico ha esaurito le risorse, in quanto i contribuenti sono sempre di meno, mentre le persone che non lavorano e i beneficiari di pensione sono sempre di più.

La questione, quindi, è la sostenibilità e ci chiediamo quali mercati possano finanziare una nostra iniziativa di innovazione.

Uso volutamente la parola mercati e ne elenco alcuni:

- ✳ **la famiglia di reddito medio e medio alto**, che può comprare ciò che necessita. Quindi se qualcuno le permettesse di migliorare la qualità di vita sua e dell'anziano è disponibile a pagare;
- ✳ **la famiglia di reddito medio basso** che fa fatica a rispondere economicamente alle necessità di cura e gestione dell'anziano;
- ✳ **il mercato della filantropia** che si avvale di donazioni e che abbiamo detto essere, per tradizione e mission, il più sensibile e al contempo competente per affrontare i temi di cui sopra;

- ✳ **il mercato delle energie del volontariato** che io oggi vedo, in alcuni casi, non più efficace;
- ✳ **il mercato del welfare aziendale**;
- ✳ **il finanziamento pubblico** che abbiamo detto non riesce a tenere il radar acceso sui bisogni emergenti per tutti i motivi di cui sopra.

Secondo me, come detto, il **Terzo settore è l'interlocutore privilegiato**, per la sua natura di ascoltatore e ricercatore di soluzioni concrete. Riesce, infatti, a guardare il problema demografico italiano per quello che è, **usando energie non per rivendicare ma per pensare a soluzioni nuove a nuovi bisogni**. Il Terzo settore, secondo me, può arrivare a **intercettare queste nuove linee di evoluzione più di altri enti e istituzioni**, anche perché si avvale di una **struttura più snella**, capace di **rimodulare velocemente progetti e servizi** in base al contesto in mutamento.

Per questi motivi io **ripongo grande speranza nei soggetti non profit** come voi, che siete riusciti a **miscelare i finanziamenti pubblici e il fundraising**. Siete usciti dal perimetro dei pensieri tradizionali avendo coraggio e paura allo stesso tempo perché, spesso, **l'innovazione è mossa dalla sana paura**.

Mi vengono in mente alcuni servizi innovativi che solo il non profit potrebbe progettare:

- ✳ **gruppi di auto aiuto online** per parenti caregiver di anziani;
- ✳ **condivisioni di badanti per quattro o cinque anziani** così da ottimizzare le risorse economiche (rendendo il servizio accessibile anche a famiglie con reddito basso) e stimolare i vecchietti alla socialità (è molto più facile avere relazioni con coetanei che con una badante straniera che parla prevalentemente della sua famiglia ma, spesso, non offre stimoli culturali).

Domanda. *Progetto Arca, coraggiosamente, ha messo un piede nel sanitario con il reparto Post Acute for Homeless. Vorrei sapere se è in possesso di dati sull'impatto sanitario di migranti extracomunitari e anziani comunitari senza dimora, per capire quanto e come la Fondazione potrà, in futuro, impegnarsi in questo settore.*

Francesco Longo. La popolazione straniera extracomunitaria è relativamente giovane, di media 40 anni, quindi contribuisce senza pesare, per ora, sui costi dell'assistenza sanitaria nazionale. Ma in futuro anche gli stranieri diventeranno utilizzatori del sistema di welfare. Attualmente, questi individui contribuiscono al sistema fiscale e previdenziale e ricoprono ruoli professionali di fondamentale importanza in Italia, in particolare nei settori dell'assistenza agli anziani quali operatori sociosanitari, assistenti domiciliari e infermieri. **Le persone senza dimora accedono alle cure soprattutto tramite il Pronto Soccorso.** Questo può riattivare terapie interrotte ma se la persona torna in strada il beneficio resta minimo. Il medico o l'infermiere potrà solo offrire un supporto emotivo o cognitivo.

Per questo il vostro **reparto Post Acute ha un valore enorme per il Servizio Sanitario Nazionale**, in quanto sostiene la persona senza casa in un momento estremamente delicato, quello del passaggio dalla condizione acuta a quella subacuta, finalizzata a una stabilizzazione finale e, soprattutto, a dare le risposte sociali che la struttura ospedaliera non è assolutamente in grado di fornire.

Il non profit ci aiuta a crescere perché ci fa riflettere sulle priorità e sui valori che guidano le nostre scelte. **Discutere di questi valori e priorità ci rende una comunità**, mentre se si adottano ipotesi conservative i valori spesso non vengono messi in discussione.

Lavoro, imprenditoria e integrazione sociale

Stefano Gheno

Passo la parola alla **Cooperativa Giotto, di tipo B**, che ha sede a Padova ed è nata nel 1986 per iniziativa di un gruppo di laureati in scienze agrarie e forestali che desiderava continuare nel lavoro l'esperienza di amicizia nata durante gli anni di università. Le loro attività spaziano dalla **progettazione, realizzazione e manutenzione del verde ai servizi ambientali**, comprese le **pulizie civili e industriali**, dalle attività di **contact center** ai **servizi amministrativi** di back office, dalla gestione di **parcheggi** ai **servizi museali e di portierato**, fino all'attività di **assemblaggio** di prodotti diversi. Li caratterizza una certa **cultura del lavoro**, che nel corso degli anni ha saputo **coniugare l'impronta imprenditoriale con la sensibilità sociale**, consentendo loro di proporre opportunità lavorative a persone detenute e disabili attraverso le attività appena descritte.

Gianluca Chiodo

Buonasera a tutti. Racconteremo la nostra esperienza in una Cooperativa sociale di inserimento lavorativo della quale sono Presidente e che oggi conta su **650 dipendenti**. Il nostro intervento è diviso in due parti. Io farò la prima parte introduttiva, parlandovi della vita della Cooperativa sociale da quando è nata fino ai giorni nostri e dell'evoluzione dell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate in un contesto lavorativo che negli anni è molto cambiato. Poi passerò la parola alla mia collega Sandra Boscarato, che è la nostra psicologa del lavoro, che entrerà nel merito delle fragilità che incontriamo tutti i giorni.

● L'evoluzione della Cooperativa Giotto: limiti e opportunità nell'inserimento lavorativo delle persone svantaggiate ●

Siamo nati quasi 40 anni fa. All'inizio, la Cooperativa Giotto era semplicemente un'azienda che si occupava di manutenzione del verde. **Nel 1991 abbiamo incontrato la realtà del carcere**, di cui ci occupiamo tutt'oggi. In realtà siamo una Cooperativa che si occupa di **tutte le categorie di svantaggio**, non solo della detenzione. **Fino a qualche anno fa le nostre attività erano semplici, offrivamo manodopera di bassa qualifica**; quindi, ci muovevamo come tradizionalmente fanno tutte le Cooperative sociali: gestione, manutenzioni, verde, servizi di accoglienza, portierato, raccolta di rifiuti.

In queste attività abbiamo sempre potuto **inserire utilmente detenuti, disabili** e le altre categorie di svantaggio previste dalla legge delle Cooperative sociali. Oltre al racconto della nostra attività in carcere **mi interessa anche focalizzarmi sulla parte dell'inserimento**, perché oggi, per i motivi che racconteremo, il tema che ci interroga di più è la **compatibilità delle attività che gestiamo con le necessità del mercato del lavoro**.

La legge sulle Cooperative sociali è stata istituita nel 1991 ma, negli anni successivi, **le categorie di svantaggio sono molto aumentate rispetto a quelle certificate** e normate dalla legge, nonostante siano quelle che noi affrontiamo tutti i giorni. A causa dell'evoluzione del mercato la **difficoltà di inserire** queste persone in attività lavorative si sta facendo altissima.

La storia della Cooperazione sociale in Italia è un fenomeno recente, all'inizio le avevano chiamate Cooperative di solidarietà sociale. **Le Cooperative sono, ancor oggi, contesti molto umani che hanno a cuore le persone fragili. Le Cooperative di tipo B**, in particolare, sono state pensate dal legislatore per **rispondere al bisogno di lavoro**, presente anche nelle persone che hanno capacità ridotte.

Per una ventina d'anni, il modello pensato dalla legge 381, quindi dalla legge istitutiva delle Cooperative sociali, prevedeva tra **l'ente pubblico affidante e la cooperazione sociale, un rapporto fiduciario**, che si traduceva in procedure di affidamento. Gli affidamenti erano molto semplificati, fino ad arrivare ad affidamenti diretti per servizi molto semplici, saltando tutte le procedure di gara.

Sicuramente erano procedure imperfette, però permettevano di costruire **percorsi attraverso i quali le persone svantaggiate potevano utilmente essere collocate nel lavoro** e avere anche una certa stabilità. Uno dei problemi principali che incontriamo oggi, infatti, è quello di non riuscire a garantire una **stabilità lavorativa** alle persone che iniziano a lavorare in un contesto che, a seguito delle **successioni di appalti**, spesso si trasforma, non facilitando il percorso di recupero. Quindi, per una ventina d'anni, fino al 2010 circa, le procedure erano semplici e funzionali al nostro intento. Dopo quegli anni, sono intervenute, invece, **le normative comunitarie che impongono standard di concorrenza e l'obbligo della procedura di gara**.

Questa nuova condizione ha creato difficoltà a tutto il settore, sollecitandoci al **dialogo con i legislatori**, a partire dalle ragioni di chi quotidianamente, sul campo, lavora con le persone svantaggiate. Non siamo riusciti a ottenere l'annullamento delle norme che l'Unione europea aveva promulgato in applicazione del principio di concorrenza ma almeno a far **introdurre delle novità normative (le gare riservate)** oggi previste e usate in tutta Italia. L'introduzione, con la **Riforma del Terzo settore**, della **coprogrammazione**, della **coprogettazione** e dell'amministrazione condivisa ha messo le basi, seppur non ancora applicate completamente, per aprire un dialogo sui temi a noi cari. Nell'ambito dell'**inserimento lavorativo di detenuti**, che noi promuoviamo sia dentro sia fuori le mura, stiamo, infatti, ancora soffrendo un dirigismo molto centralizzato che taglia completamente fuori il Terzo settore.

La nostra difficoltà nel **passare alle gare d'appalto per servizi che coinvolgono persone svantaggiate** è quella di dover presentare proposte iperefficienti, assomiglianti sempre più a quelle del profit. Ci accorgiamo, infatti, che le prestazioni da bando hanno una richiesta di **performance sempre più alta e sempre più puntuale**.

Questo, chiaramente, non si sposa con la nostra natura, che vede la **centralità di persone fragili proprio nei servizi oggetto della gara**.

Un anno fa, per esempio, abbiamo dovuto, **dolorosamente, abbandonare uno dei settori storici della nostra Cooperativa, quello della raccolta rifiuti**, nel quale fino ad anni prima riuscivamo a inserire persone per le semplici attività di pulizia di vialetti, parchi, svuotamento di cestini e altre attività accessorie alla grande raccolta di rifiuti urbana.

Quando i **bandi hanno iniziato a pretendere attività specializzate**, per esempio con l'uso di camion o azioni porta a porta in relazione diretta con la cittadinanza, **Giotto ha dovuto cedere il ramo d'azienda** a organizzazioni non dedicate all'impiego di persone fragili. Noi abbiamo potuto farlo perché la nostra azienda è robusta ma altre realtà più piccole si sono trovate in grande difficoltà divenendo **"ruote di scorta"** (clausola sociale) **delle società di capitale** in possesso di mezzi e attrezzature adatte alla logica dei vari appalti.

Vi porto un esempio che è proprio di questi giorni. È stata cambiata di recente una delle norme del Decreto 81 sulla Sicurezza del lavoro, che ha imposto lo svolgimento della **formazione sulla sicurezza il primo giorno di lavoro**. Tutti i corsi di formazione sono al **99% a distanza attraverso piattaforme** non facilmente utilizzabili in autonomia da un disabile oppure da persone con patologie psichiatriche che ne restano, quindi, danneggiate. Questa è una delle tante conseguenze di questa **logica, tutta piegata sulle necessità del mercato**, su performance sempre più alte, perché non si può più sbagliare.

Oggi gestiamo attività di **contact center**, lavoriamo per committenti che erogano servizi digitali a imprese e professionisti, fornendo assistenza tecnica. Questi nuovi rapporti hanno favorito l'inserimento di persone svantaggiate. I committenti sono entusiasti di poter dare evidenza, nel loro Bilancio sociale, che la Cooperativa Giotto, partner di fiducia, riesce a inserire nei loro servizi una buona quota di persone svantaggiate. Nei fatti, però, ci obbligano a **rispettare parametri e livelli di qualità altissimi che le persone svantaggiate non riescono a onorare**.

Questo succede anche nel **CUP** (Centro Unico Prenotazioni sanitarie) **che gestiamo per l'ASL di Padova**. Abbiamo 200 dipendenti impiegati in questo tipo di occupazione. Il sistema che l'ASL di Padova ha implementato negli anni si è sempre più complicato, tanto che è diventato veramente difficile l'utilizzo, anche per le persone normodotate. Adesso passo la parola a Sandra che vi racconterà alcuni esempi di percorsi da noi seguiti.

Sandra Boscarato

● Rapporto tra aziende, istituzioni e utenza nei percorsi di inserimento lavorativo ●

Le aziende profit sono interessate ad assumere personale svantaggiato sostanzialmente **per gli sgravi contributivi**, così definiti dalla legge 381. Questa agevolazione economica non è, però, abbastanza forte da stimolare le aziende ad assumere detenuti, anche se gli obiettivi normativi sono di promuovere e sostenere l'inclusione sociale e l'autonomia delle persone vulnerabili. Ho provato a fare **un'analisi di come si è mossa l'attività della Cooperativa dagli anni 2000**, anni in cui non riuscivamo a evadere le numerose segnalazioni dei servizi pubblici, del SIL, dei Ser.D e dell'UEPE.

In venticinque anni abbiamo assistito a una progressiva assenza dei

servizi, non solo per quanto riguarda le segnalazioni, ma anche per il lavoro di reciprocità nella cura delle persone svantaggiate. Oggi ci occupiamo di **persone affidate quasi interamente a noi**, per la gestione di una vasta gamma di bisogni che il **solo lavoro non può soddisfare**. Ad esempio, le **persone con disturbi psichiatrici** avrebbero la necessità di un continuo rapporto con il servizio di provenienza. Con noi lavora un ragazzo autistico grave, ad alto funzionamento cognitivo e operativo, ma con un'importante difficoltà relazionale e delle limitazioni marcate, che viene visto dalla sua psichiatra solamente una volta ogni quattro mesi. Per affrontare le difficoltà legate alla salute mentale degli ospiti impiegati in attività interne alla Cooperativa, **abbiamo assunto un educatore professionale** che supporta responsabili e colleghi nell'affrontare le problematiche lavorative dei lavoratori svantaggiati, prevenendo il burnout dello staff. La Cooperativa Giotto può sostenere questo investimento grazie alla nostra solidità e alle **risorse disponibili per progetti sperimentali**.

È impensabile, però, anche per noi, affiancare ogni singola persona supportando il suo inserimento con strumenti così impegnativi e onerosi. Il mio ufficio, composto da quattro psicologhe, incontra il personale periodicamente per monitorarne il benessere sui luoghi di lavoro. Le colleghe sono sempre presenti nei vari ambienti e nonostante questo avremmo bisogno di un **interlocutore istituzionale che faccia da tramite tra il servizio inviante e chi gestisce il lavoro sul campo**.

Si aprono quindi due domande:

- ✳ quale sarà la **tipologia dei candidati** che raggiungeranno i nostri servizi quando le istituzioni non saranno più in grado di inviarli?
- ✳ Quale tipologia di **utenza non riusciamo a intercettare**?

Nel tempo le **candidature spontanee** sono aumentate perché la tecnologia ha modificato la modalità con cui le persone che cercano lavoro si candidano. Noi stessi, negli ultimi anni, abbiamo **attivato un**

portale atto a recepire le candidature digitali che vengono processate direttamente dal gestionale. In passato offrivamo l'accesso a uno sportello che, in presenza, riceveva i curriculum, ma la normativa sulla privacy ci ha impedito di acquisire manualmente la documentazione delle persone che non sono assunte e, quindi, abbiamo necessariamente **trasformato questo servizio in un accesso web**, riducendo, però, per una grande fascia di utenti, la possibilità di candidarsi.

Ci avvaliamo di utili collaborazioni con gli enti di formazione, i quali realizzano corsi che, nella maggioranza dei casi, integrano aspetti teorici e inserimento in tirocini. **Noi ospitiamo i tirocini che si trasformano, successivamente, in inserimenti lavorativi**.

● Le candidature spontanee ●

Le candidature spontanee sono, ora, le più frequenti.

Le caratteristiche delle persone che le presentano sono varie:

- ✳ persone che sono **uscite dal mercato del lavoro a causa della chiusura di molte realtà artigianali**, industriali o per cambio generazionale;
- ✳ persone senza lavoro perché si sono dovute **occupare per un certo periodo di minori o di genitori anziani (caregivers)**;
- ✳ persone che hanno subito un cambiamento professionale a causa di una **patologia invalidante**.

● Le caratteristiche dell'utenza intercettata ●

Le persone svantaggiate che lavorano con noi posseggono **un'età medio alta, fra i 41 e i 60 anni, il 15% ha più di 60 anni**. È, quindi, difficile impostare un percorso di inserimento lavorativo che comporti numerosi cambiamenti. Queste persone sono spesso **sovraccaricate da incombenze familiari limitanti**, come per esempio, genitori anziani, invalidi e/o malati. Stiamo parlando di persone che **mancano di un'autonomia di mobilità** e che, molto spesso, **non posseggono**

la patente. Ho in mente un dipendente che si alzava alle quattro di mattina per lavorare quattro ore ed essere a casa per preparare il pranzo ai genitori invalidi. Con lui siamo riusciti a modificare la struttura della sua giornata lavorativa organizzando l'inserimento degli anziani a un centro diurno. Per fare questa importante operazione è stato necessario avvalerci di **solidi legami con i Servizi del territorio**, addentrandoci non solo in aspetti professionali ma **abbracciando la condizione della persona nella sua interezza** al di là del mero problema di disoccupazione. Rispondere ai bisogni familiari di quest'uomo è stato essenziale per costruire, con lui, un percorso lavorativo sostenibile.

Le persone straniere che si candidano sono spesso **tecnologicamente competenti**, ma l'integrazione culturale in contesti lavorativi italiani può essere difficile a causa dei rigidi requisiti di inclusione.

Spesso faticano con la lingua italiana e i corsi di formazione sulla sicurezza risultano particolarmente ostici. Fino a quando non superano il test non possono lavorare e questo limita anche le possibilità di avanzamento professionale, poiché i corsi di specializzazione o per diventare preposti sono difficili da superare per chi ha difficoltà linguistiche.

Ciò influisce negativamente sulla mobilità sociale e sulle opportunità di crescita.

Ci occupiamo di molte **persone con disagio psichico e solitudine non supportata**, spesso senza ascolto né assistenza adeguata, che ne aggravano la sofferenza. Come operatori sociali, viviamo anche noi il **limite delle risorse sanitarie sempre più scarse**. Raggiungiamo utenti in condizioni gravi soprattutto tramite interventi diretti, come nel caso di una signora soccorsa dai Carabinieri, dopo abuso di farmaci. Attualmente **77.000 persone con disturbi mentali sono seguite dai servizi pubblici**, ma le risorse e il bonus psicologo restano insufficienti rispetto alla domanda.

Le **persone detenute** hanno, spesso, situazioni personali caratterizzate da frammentazione e livelli d'istruzione generalmente bassi.

In molti casi si tratta di genitori.

Cooperativa Giotto cerca di integrare l'accompagnamento verso progetti lavorativi fuori dalle mura con un'**attenzione all'educazione e alle prospettive culturali dei figli**, che spesso risultano limitate.

Lavoriamo per evitare che la scarsa istruzione e visione dei genitori influiscano negativamente sulla percezione che di sé hanno i figli, permettendo loro di **librarsi oltre le storie dei genitori**, nella consapevolezza di poterle riscrivere.

● Chi non intercettiamo ●

Non riusciamo a raggiungere le persone che **non si rivolgono ai servizi sociali o sanitari** o che, pur avendo chiesto sostegno, restano in attesa di una presa in carico per lungo tempo.

Sono, nella maggior parte dei casi, giovani che vivono situazioni molto diverse tra loro, ma accomunate da una **forte difficoltà nel costruire relazioni stabili**, immaginare un futuro possibile e riconoscere nel lavoro un'opportunità di concreta realizzazione.

In alcuni casi l'**isolamento sociale** nasce da contesti familiari fragili, da esperienze di solitudine prolungata o da una progressiva perdita di fiducia negli altri; in altri, è il **disagio mentale**, che si manifesta con ansia, depressione, forte demotivazione o paura del giudizio, a rendere complicato anche solo avvicinarsi a un contesto formativo o professionale.

In tutti questi giovani lontani dai servizi di cura, l'**abbandono scolastico** aumenta il senso di inadeguatezza e di esclusione, che si traduce nella convinzione di non avere strumenti sufficienti per affrontare le relazioni e il mondo del lavoro.

● Riportiamo gli spunti emersi dalla discussione tra i partecipanti ●

- ✳ Il nuovo contesto ci chiede di accompagnare anche persone che vivono condizioni di fragilità, pur **non essendo ufficialmente riconosciute come svantaggiate** dai servizi sociali e sanitari. La nostra vocazione ci chiama a considerare queste persone emarginate dall'assistenza pubblica alla stregua di chi è inviato dagli appropriati servizi.
- ✳ È necessario un **maggiore investimento sulla salute** delle persone svantaggiate.
- ✳ **La scuola e la formazione** sono essenziali per la prevenzione primaria e non devono escludere le persone dalla vita attiva, poiché rappresentano il punto di partenza per accedere al lavoro.
- ✳ Occorre investire con decisione nelle **persone straniere**, riconoscendone il valore come risorsa e garantendo loro strumenti efficaci per accedere alla formazione e al mercato del lavoro. Così facendo, oltre a favorire percorsi di inclusione e autonomia, riusciremo a **tesorizzare capacità**, esperienze e potenzialità affinché **contribuiscano al bene comune**.
- ✳ Serve strutturare nuovi e più funzionali **servizi per il lavoro** che si arricchiscano dell'integrazione sussidiaria con i servizi pubblici.
- ✳ Serve una **collaborazione più efficace tra imprese e servizi per il lavoro**. Cooperativa Giotto lavora con associazioni non profit che si occupano di integrazione lavorativa con volontari che necessitano di formazione specifica, sia tecnica sia relazionale.
- ✳ Gli amici della Cooperativa Giotto sono straordinari perché riescono a **integrare la capacità di presa in carico con quella produttiva**, caratterizzata da professionalità e puntualità. Questo è un mondo sul quale Progetto Arca si sta affacciando. Sarebbe molto bello creare una rete tra le nostre due realtà.

Stefano Gheno

Nel corso dell'incontro con i colleghi di Giotto è emersa, con forza, la **complessità che caratterizza il tema del lavoro**, in particolare quando viene affrontato in relazione a persone che vivono situazioni di fragilità. Le esperienze condivise hanno evidenziato come **l'inserimento lavorativo non possa essere considerato un percorso lineare o semplicemente tecnico**, ma richieda un'attenzione costante a una **pluralità di fattori** che incidono profondamente sulle possibilità di successo.

Le attività portate avanti da Progetto Arca rappresentano un esempio significativo di quanto sia importante un **approccio integrato e personalizzato**. Spesso, infatti, è necessario un **accompagnamento molto concreto** e continuo: non di rado, infatti, occorre intervenire anche su aspetti pratici, come aiutare l'ospite a svegliarsi al mattino per rispettare gli orari di lavoro.

Questo tipo di sostegno, però, da solo non basta.

Accanto a un'assunzione di responsabilità proporzionata alle reali risorse e capacità di ciascun individuo, è fondamentale proporre anche **stimoli più ampi e profondi, in grado di motivare la persona e favorirne il senso di appartenenza alla comunità**. Solo attraverso questa doppia azione, un **supporto concreto** e una **spinta ideale**, si può generare un reale cambiamento, che consenta ai soggetti più fragili di diventare parte attiva del contesto sociale e lavorativo.

Commento all'opera in copertina "Germogli di speranza" 2012

L'opera su tela cm. 100 x 120 di **Abdallah Khaled e Tobia Ravà**, dipinta a quattro mani, nasce dopo le prime manifestazioni delle "Primavere arabe", quando si credeva possibile che potessero diventare germogli di democrazia e di pace, dilagando positivamente in tutto il Medioriente.



Il quadro rappresenta un grande albero, forse un baobab, sferzato dai venti che comunque continua la sua crescita verso un futuro... migliore. Tobia Ravà sviluppa un percorso simbolico a rebus, costruito su piani di lettura diversi attraverso la gematria, criterio di permutazione delle lettere in numeri in uso fin dall'antichità nell'alfabeto ebraico, secondo cui a ogni lettera corrisponde un numero, così ogni successione alfabetica può considerarsi una somma aritmetica. I numeri con il relativo testo ebraico, nell'opera, si alternano al linguaggio dei siti archeologici, dei graffiti rupestri dell'Atlante sviluppato attraverso una texture geroglifica di piccoli personaggi.

Riportiamo i principali numeri o parole e il corrispondente concetto:

13 = unico	17 = bene	DODI = amore mio
AGUDA = unione	23 = vita	nel Cantico dei
AHAVAH = amore	ZIV = splendore	Cantici
ZEVED = regalo	CHEDVA = felicità	

Tobia Ravà

Nato a Padova nel 1959, di famiglia veneziana, lavora a Venezia e a Mirano (VE). Ha frequentato la Scuola Internazionale di Grafica di Venezia ed Urbino. Si è laureato in Semiologia delle Arti all'Università di Bologna. Espone dal 1977 in molti Paesi europei oltre a Brasile, Stati Uniti, Canada, Argentina, Israele, Marocco, Russia, Cina, Giappone. È presente in collezioni sia private che pubbliche, in Europa, Stati Uniti, America Latina, Estremo Oriente ed Australia. Dal 1988 si occupa di iconografia ebraica. Nel 1993 è il promotore del gruppo Triplani. Nel 1998 è tra i soci fondatori di Concerto d'Arte Contemporanea.

Dal 1999 avvia un ciclo di conferenze sulla sua attività nel contesto della cultura ebraica, della logica matematica e dell'arte contemporanea. Nel 2004 con Maria Luisa Trevisan crea PaRDeS Laboratorio di Ricerca d'Arte Contemporanea a Mirano (VE). Nel 2010 un suo lavoro viene donato a Papa Benedetto XVI dal rabbino capo della Comunità Ebraica di Roma. Nel 2011 è invitato a esporre alla 54^a Biennale di Venezia.

Nel 2014 il Comune di Padova dedica a Tobia Ravà una grande mostra poi allestita anche a Tel Aviv e a Roma. Nel 2016 il Palazzo Ducale di Sabbioneta e il Museo Tadini di Milano espongono una mostra antologica dell'artista. Nel 2016 e 2017 è stata allestita la sua mostra "Paint by Numbers" a New York al HUC-JIR Museum.

Nel 2019 allestisce una mostra per la poesia dei numeri primi, a Palazzo Acito di Matera e il Comune di Venezia apre alla Bevilacqua La Masa la mostra "Algoritmi trascendentali".

Nel 2020 espone al Museo del Vetro a Murano e nel 2021, al Museo Civico di Asolo, propone una mostra che lega l'arte contemporanea al Rinascimento.

Abdallah Khaled

Nato nel 1954 nel nord dell'Algeria, inizia i suoi studi artistici ad Algeri presso una scuola d'arte privata e poi accede alla scuola d'arte Nazionale di Belle Arti.

Arriva con la borsa di studio in Italia, a Perugia, dove frequenta l'università per stranieri. Si diploma all'Accademia di Belle Arti di Venezia. Cresciuto artisticamente tra l'Italia e l'Algeria risiede poi stabilmente nell'alto vicentino, pur viaggiando molto ed esponendo in gallerie di tutto il mondo.

Khaled è un artista dalla forte espressività visionaria dove forma e gesto meditatamente si sovrappongono o si accostano in raffinate dissolvenze e velature suggestive.

Dal 2002 collabora con Tobia Ravà alla realizzazione di opere a quattro mani sui temi della pace e dell'interculturalità.



*Questo Piano strategico
nasce per rileggere
l'identità di Progetto Arca
in un tempo di cambiamento,
orientando con responsabilità
le scelte future.*

*Lo pubblichiamo perché
diventi patrimonio comune
accorciando distanze,
risvegliando dialoghi,
emozionando cuori.*

Grazie!



www.progettoarca.org

