Rendere conto del valore

Cosa osservare per capire ciò che produce un servizio sociale

Luca Marabese, | 21 settembre 2026

Un servizio sociale deve sapere quante persone incontra e quante prestazioni realizza. Quanti pasti sono stati distribuiti, quante visite effettuate, quante docce garantite, quanti colloqui svolti. Sono informazioni essenziali per programmare le attività, utilizzare le risorse, confrontare periodi diversi e rendere conto del lavoro svolto.

Alle Cucine Economiche Popolari di Padova partiamo anche noi da qui. Nel 2025 abbiamo distribuito 83.814 pasti, effettuato 2.738 prestazioni sanitarie, garantito 3.778 docce, 1.093 lavatrici e 1.223 cambi d'abito, oltre a 933 colloqui di segretariato sociale. Sono numeri che permettono di comprendere la dimensione dei servizi e la continuità necessaria per garantirli.

Negli ultimi anni, però, abbiamo iniziato a porci una domanda ulteriore: **che cosa ha prodotto ciò che abbiamo fatto?**

Una visita sanitaria, per esempio, può concludersi con una diagnosi e la consegna di un farmaco. Può anche consentire di ricostruire una storia sanitaria frammentata, far emergere un bisogno rimasto a lungo sommerso, accompagnare una persona verso il Servizio sanitario nazionale e permetterle di riattivare un percorso di cura. La prestazione registrata rimane una, mentre ciò che può generare assume forme differenti.

Lo stesso vale per un pasto. Contare i pasti distribuiti permette di descrivere correttamente l'attività della mensa. Per una persona che frequenta con continuità il servizio, quel pasto può contribuire anche a garantire maggiore stabilità nella vita quotidiana e diventare occasione di incontro. La relazione costruita nel tempo può permetterci di conoscere meglio una situazione, riconoscere altri bisogni e avviare un percorso di orientamento.

Le Cep, inoltre, non svolgono soltanto servizi rivolti alle persone in situazione di marginalità. Una parte delle attività coinvolge scuole, giovani, gruppi e imprese in esperienze educative, formative e di volontariato. Anche qui il numero racconta soltanto una parte della storia. Se cinquanta studenti partecipano a un'esperienza alle Cucine Economiche Popolari, sappiamo quante persone abbiamo raggiunto. Se però l'obiettivo è far conoscere più da vicino le situazioni di marginalità, mettere in discussione alcuni stereotipi e sviluppare una maggiore consapevolezza sociale, dobbiamo provare a capire anche che cosa sia accaduto durante quell'esperienza.

È a partire da domande molto concrete come queste che abbiamo progressivamente affiancato ai dati sulle attività altri strumenti di osservazione, perché ci siamo accorti che **dimensioni diverse del valore richiedono evidenze diverse**.

Che cosa ci permettono di vedere strumenti diversi

Nel Bilancio Sociale questo percorso è particolarmente visibile. Ai dati di attività si affiancano monitoraggi statistici, questionari, valutazioni specifiche, analisi di materialità, catene del valore e valutazioni d'impatto. Il punto, però, non è moltiplicare gli strumenti: è capire che cosa ciascuno di essi ci permette effettivamente di vedere.

Nel servizio sanitario, per esempio, contiamo le prestazioni, ma osserviamo anche l'orientamento verso il Servizio sanitario nazionale e la possibilità di recuperare continuità nei percorsi di cura. Nei servizi legati ai bisogni primari proviamo a comprendere se la possibilità di accedere con continuità a un pasto, a una doccia o a un cambio d'abito contribuisca a una maggiore stabilità quotidiana e favorisca l'emersione di bisogni fino a quel momento non espressi o non intercettati.

La nostra esperienza ci ha portato quindi a cercare segnali coerenti con ciò che ciascuna attività prova a produrre, senza pretendere di utilizzare lo stesso criterio per tutto.

Nelle attività educative, per esempio, contiamo studenti, incontri e giornate di volontariato, ma attraverso questionari e restituzioni proviamo anche a capire che cosa le persone abbiano conosciuto, che cosa le abbia sorprese e se l'esperienza abbia modificato almeno in parte il loro modo di guardare la marginalità. Il numero dei partecipanti e il cambiamento di una rappresentazione raccontano due aspetti diversi della stessa attività.

Il volontariato pone un'altra questione. Nel 2025 le Cep hanno potuto contare su 216 volontari e oltre 18.000 ore di servizio. Utilizzando un valore orario di riferimento, quelle ore possono essere tradotte in circa 368.000 euro: una stima del costo che sarebbe necessario sostenere per garantire attraverso personale retribuito un volume equivalente di attività.

Questa valorizzazione rende visibile una risorsa che normalmente non compare nel bilancio economico, ma non esaurisce ciò che quelle 18.000 ore rappresentano. Il volontariato garantisce capacità operativa e, nello stesso tempo, mette in gioco dimensioni di partecipazione, relazione e appartenenza alla comunità. Nel Bilancio Sociale queste dimensioni vengono riconosciute, ma non dispongono ancora dello stesso livello di misurazione del monte ore o del suo equivalente economico. Anche questo scarto è significativo: rendere conto del valore significa distinguere ciò che possiamo quantificare con precisione, ciò che possiamo documentare attraverso altre evidenze e ciò che, almeno per il momento, riusciamo soprattutto a riconoscere e descrivere.

Anche il recupero alimentare mostra quanto uno stesso dato possa assumere significati differenti. Nel 2025 sono state recuperate oltre 31 tonnellate di alimenti. Sono una risorsa concreta per garantire il servizio mensa; possono essere lette economicamente, attribuendo ai prodotti recuperati un valore di circa 169.000 euro; hanno infine una dimensione ambientale, stimata in 79,4 tonnellate di CO_2 equivalente evitate grazie alla riduzione dello spreco.

Un chilogrammo di cibo recuperato può quindi essere risorsa per il servizio, valore economico e beneficio ambientale. Un'ora di volontariato può rappresentare capacità operativa, equivalente economico e partecipazione sociale. Una visita sanitaria può essere una prestazione erogata e il primo passaggio verso il recupero di un diritto alla cura.

Se il valore assume forme così diverse, diventa difficile immaginare che una sola misura possa riassumerle tutte.

Anche la monetizzazione dell'impatto può aggiungere un tassello. Nel percorso delle Cep, attraverso lo S-ROI, alcuni benefici prodotti dai principali servizi alla persona sono stati tradotti in valori economici, arrivando a stimare 2,19 euro di ritorno sociale per ogni euro investito. È un dato che rende leggibile in forma sintetica una dimensione del valore prodotto, sapendo però che per costruirlo è necessario scegliere quali cambiamenti considerare e attribuire loro un equivalente economico.

Altri strumenti permettono di rispondere ad altre domande. Se vogliamo capire che cosa un'esperienza educativa abbia lasciato nei partecipanti, questionari e restituzioni possono documentare conoscenze acquisite, elementi di sorpresa ed eventuali cambiamenti nelle rappresentazioni. L'osservazione di un percorso può ricostruire come una relazione abbia consentito di riconoscere un bisogno e attivare una risposta. L'analisi di materialità mette a confronto ciò che soggetti diversi considerano prioritario. I dati di attività continuano a dirci quante persone abbiamo raggiunto e con quale intensità.

Paradossalmente, quindi, **più abbiamo cercato di osservare ciò che i servizi producono, più è diventato evidente che nessuno strumento può raccontarlo da solo**.

Scegliere che cosa vale la pena osservare

A questo punto emerge una seconda questione. Se i numeri delle prestazioni raccontano soltanto una parte del valore, la risposta potrebbe sembrare quella di misurare sempre di più: aggiungere indicatori, raccogliere informazioni, valutare gli outcome e, quando possibile, attribuire un valore economico agli effetti prodotti.

L'esperienza concreta suggerisce maggiore cautela.

Una prima ragione riguarda la natura del lavoro sociale. Fiducia, autonomia, accesso ai diritti, relazioni e trasformazioni delle rappresentazioni sono processi graduali, influenzati contemporaneamente da molti fattori. Possiamo raccogliere evidenze, osservare segnali e ricostruire percorsi; più difficile è attribuire con certezza ogni cambiamento a una singola attività o racchiuderlo interamente in un indicatore.

C'è poi una ragione molto pratica: **misurare ha un costo**. Richiede tempo, competenze, strumenti, continuità nella raccolta delle informazioni e soprattutto capacità di utilizzarle. Un'organizzazione può costruire sistemi di rilevazione sempre più articolati e ritrovarsi con molti dati che incidono poco sulla comprensione dei servizi e sulle decisioni.

Per questo, nel nostro percorso, la domanda sta progressivamente cambiando. Non soltanto **che cosa possiamo misurare?**,

ma **che cosa ci è davvero utile osservare?**

La differenza è importante. Costringe a partire dagli obiettivi del servizio e a scegliere le evidenze di conseguenza. Se vogliamo favorire l'accesso alle cure, dobbiamo osservare anche ciò che accade dopo la prestazione sanitaria. Se un'attività educativa vuole incidere sulle rappresentazioni della marginalità, dobbiamo raccogliere evidenze che ci permettano di capire se e come quelle rappresentazioni siano cambiate. Se attribuiamo al volontariato anche una funzione di partecipazione comunitaria, il solo monte ore non può esaurire la valutazione.

E dobbiamo poter riconoscere anche che alcune dimensioni importanti riusciremo a documentarle soltanto in parte.

In questa prospettiva il Bilancio Sociale può diventare qualcosa di più di una rappresentazione ordinata di ciò che è stato fatto. Può essere il luogo nel quale un'organizzazione rende esplicito **che cosa considera valore, che cosa sceglie di osservare e attraverso quali evidenze prova a renderlo leggibile**.

Scelte di questo tipo finiscono inevitabilmente per incidere anche sul modo in cui un'organizzazione governa il proprio lavoro. Decidere che cosa osservare significa decidere a che cosa prestare attenzione, quali obiettivi verificare, quali risultati discutere e quali informazioni portare nei processi decisionali. La valutazione smette così di essere soltanto qualcosa che arriva alla fine, per dimostrare il valore prodotto, e diventa uno strumento che può orientare il lavoro successivo.

L'evoluzione della rendicontazione sociale, allora, forse non consiste nel sostituire i numeri delle prestazioni con indicatori sempre più sofisticati. Consiste nel costruire un insieme coerente di evidenze, accettando che informazioni quantitative, valutazioni qualitative, ascolto degli stakeholder e monetizzazione dell'impatto rispondano a domande differenti e che non debbano necessariamente convergere verso un unico numero finale.

La sfida può essere proprio questa: **rendere visibile una parte sempre maggiore del valore prodotto, scegliendo ciò che è davvero utile osservare e senza confondere ciò che conta con ciò che riusciamo a contare**.

*La riflessione proposta in questo articolo nasce dal lavoro realizzato per il **Bilancio Sociale 2025 delle Cucine Economiche Popolari di Padova**, nel quale dati di attività, valutazioni, catene del valore e altri strumenti sono stati utilizzati per provare a leggere da prospettive differenti il valore prodotto dai servizi. Il documento completo è disponibile qui.*