



Misura dell'impatto delle attività sociali

Documento di lavoro

A cura del gruppo di Progetto "*Misura dell'impatto*"
di Fondazione Sodalitas
giugno 2013

Misura dell'impatto

La misurazione e valutazione degli effetti delle attività delle organizzazioni non-profit ONP è un argomento dibattuto da molti anni; la crisi economica ha reso più evidente la necessità di verificare che i progetti impieghino in modo utile le risorse disponibili.

Inoltre, l'importanza crescente del terzo settore nel soddisfare bisogni pubblici attraverso organizzazioni private crea interesse pubblico a conoscere sia le risorse impiegate sia gli effetti delle attività delle ONP.

La misurazione dell'impatto di un progetto ONP può essere fatta come "autovalutazione" oppure affidandosi a valutatori esterni. Essa ha due obiettivi:

- dare indicazioni alla ONP per poter migliorare l'efficacia del progetto
- rafforzare l'identità della organizzazione.

Accanto a questi obiettivi primari, meglio raggiunti se la valutazione è fatta dall'interno del progetto, la misura dell'impatto

- prova all'ente finanziatore e/o ai benefattori/donatori privati che le risorse erogate sono state ben utilizzate
- fornisce dati ed esempi per promuovere nuove raccolte fondi.

La misurazione dell'impatto non serve invece a rimuovere il "rischio" di un progetto, rischio che è implicito in ogni innovazione. Rende però il progetto replicabile, perché fornisce la documentazione di fatto per valutare gli effetti dell'idea innovativa.

Stato dell'arte

I punti più significativi sullo stato dell'arte in materia sono:

- I metodi e i modelli utilizzabili per misurare l'impatto di un progetto non profit sono centinaia. Nessuno ha una diffusione significativa in termini di utilizzo.
- Il metodo SROI (Social Return On Investments) è quello più citato grazie alle caratteristiche didattiche della documentazione disponibile, ma di fatto è poco applicato per la sua complessità.
- Molti enti o società di consulenza si stanno attrezzando per fornire servizi di misurazione dell'outcome/ impact al non-profit. Fra di esse, in Italia, Altis, Avanzi, Banca Prossima; Kcity, Oltre Venture, RGA, Università di Milano (Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche e Dipartimento di Economia, management e metodi quantitativi); Università Bocconi (Dipartimento di Management and Technology, cattedra S.I.F. di Social Entrepreneurship).
- In Italia, gli enti finanziatori, alla data, non sembrano intenzionati a richiedere la misurazione dell'impatto nei loro bandi. Continuano in una opera di sensibilizzazione delle ONP sulla necessità di "misurare": risorse, output, effetti dei progetti
- In Italia, gli enti finanziatori richiedono, e finanziano, la misurazione dell'impatto solo di alcuni progetti, per testare soluzioni particolarmente innovative e per mantenersi aggiornati sulla materia.
- Esiste un problema di terminologia, specialmente in italiano: esempio, la parola "risultato" può indicare l'output oppure l'outcome, a seconda dell'autore.
- Nel terzo settore UK e USA, c'è molta pressione affinché sia misurato l'outcome /impatto. Non è ancora una prassi usuale e la velocità di diffusione è molto minore di quanto inizialmente previsto. Le ONP fanno resistenza a raccogliere i dati necessari: la motivazione è che questa attività impiega risorse (soldi e persone) distraendole dall'obiettivo primario della ONP.

- Anche gli enti erogatori sembrano riluttanti a misurare l'impatto della propria attività
- Tutte le indagini di mercato disponibili (mondo anglosassone) confermano che le ONP riconoscono che la misurazione dell'impatto è utile per migliorare i progetti; in prevalenza, tuttavia, a causa del loro costo, le misurazioni vengono effettuate quando vi sia un'esplicita richiesta da parte del Board o dell'ente finanziatore.
- La misura dell'impatto ha come prerequisito la sostenibilità del progetto: alcuni dati significativi possono essere raccolti solo dopo la conclusione della fase iniziale del progetto.

A nostra conoscenza, solo in due settori specifici la misura dell'outcome è effettuata in modo sistematico:

- Outcome star: strumenti per sollecitare e misurare il cambiamento nella persona per 15 gruppi specifici (Malati mentali, alcolisti, senza tetto, autistici ecc). In Italia, il modulo per malati mentali è in fase di utilizzo sperimentale presso la ASL di Brescia (Azienda Ospedaliera Spedali). La Fiop.sd (Federazione italiana delle organizzazioni per i senza fissa dimora) sta ultimando la traslazione in italiano della Star per i Senza Fissa Dimora insieme alla analoga associazione lombarda.
- Social impact bond: contratto con la pubblica amministrazione, il cui pagamento è legato al raggiungimento di obiettivi sociali. Per ora si hanno pochi esempi, tutti in UK: quello più citato è il progetto per ridurre la criminalità recidiva.

Cosa abbiamo capito come progetto Fondazione Sodalitas

La misurazione del grado di raggiungimento di un obiettivo è argomento trattato anche in altre aree di miglioramento organizzativo:

- piano strategico,
- gestione progetti
- bilancio sociale.

La mancanza di una focalizzazione specifica sul problema e l'utilizzo solo saltuario di questi strumenti ha probabilmente rallentato la diffusione della "cultura dell'impatto" nel mondo ONP.

La misura dell'impatto può riferirsi ad uno specifico progetto oppure a tutta la attività di una ONP. La seconda parte di questo documento dà alcune indicazioni come può essere analizzata una ONP, avendo attenzione ai risultati.

In tale capitolo si è fatto ampio riferimento a "The little blue book", pubblicato dalla NPC, che ringraziamo per la collaborazione.

www.thinknpc.org/publications/the-little-blue-book

La misura dell'Impatto di un progetto ONP: cosa è?

Il problema

Le ONP (organizzazioni non-profit) sono da anni abituate ad essere valutate in base a criteri di **efficienza, cioè la loro capacità di funzionare bene**, contenendo al massimo i costi.

In particolare si applicano alle ONP due tipi di valutazione:

- a. il costo per unità di prodotto / servizio (costo per posto letto, costo per pasto distribuito, costo per persona assistita ecc.)
- b. la % di risorse destinate al mantenimento della struttura (“overhead”).

Negli ultimi anni, si sta diffondendo la valutazione delle attività di una ONP anche in base alla **efficacia, cioè la capacità di ottenere l'effetto desiderato**, facendo riferimento alla missione della ONP o del progetto in esame.

Terminologia

Mentre la ricerca di una maggior efficienza è argomento ben noto al mondo non-profit, la misurazione dell'efficacia è un tema nuovo. Nello schematizzare un progetto possiamo individuare:

- Risorse impiegate (“**input**”)
- Attività svolte
- Quantità misurabile di beni e servizi prodotti (“**output**”)
- Risultati, rispetto agli obiettivi del progetto (“**outcome / impatto**”).

La terminologia in italiano non è ancora univoca: per esempio il termine *realizzazioni* in alcuni testi rappresenta l'*output*, in altri l'*outcome*; la stessa confusione si ha utilizzando il termine *effetti* o *risultati*. Per questo, come in molti documenti pubblicati in Italia, facciamo riferimento ai termini inglesi.

Un esempio può chiarire la terminologia:

una ONP inglese ha come missione l'avviamento al lavoro di ex-detenuiti e per raggiungere questo obiettivo ha a disposizione 52.000 £ (= input). Con queste risorse organizza dei corsi professionali (= attività svolte), cui partecipano 110 detenuti (= output) prossimi alla cessazione della pena. Successivamente la ONP verifica che 19 tra gli allievi dei corsi hanno trovato un lavoro stabile (= outcome).

Le attività della ONP finiscono al completamento dei corsi, ed il fatto che gli ex-detenuiti trovino un lavoro stabile dipende anche da cause fuori dal controllo della ONP; prima fra tutte l'andamento generale della economia.

Il dato su quanti hanno trovato lavoro può però aiutare la ONP a capire se i suoi corsi sono efficaci e rappresentano un aiuto effettivo a persone in difficoltà; è solo facendo riferimento ad un indicatore misurato che la ONP può migliorare i propri corsi e, per esempio, confrontare fra di loro tecniche alternative di formazione.

In altre parole: “**output**” è la quantità misurabile di ciò che la ONP ha fatto; “**outcome**” è ciò che succede, in termini di obiettivi perseguiti, dopo che la ONP ha ultimato il suo lavoro.

Anche l'outcome deve essere considerata una grandezza misurabile e misurata, pur essendo in parte fuori dal controllo delle ONP. Ciò che conta per il beneficiario è l'outcome, quello che gli cambia qualche cosa.

Un altro termine utilizzato è “**impact**”, usato per indicare l'outcome netto. Cioè l'outcome, cui viene detratto ciò che sarebbe successo comunque. Nell'esempio fatto si deve tener conto che alcuni ex-detenuiti avrebbero trovato lavoro anche in mancanza di corsi di qualificazione.

Come misurare

Il problema di individuare un indicatore dell'impatto di un progetto è proprio delle organizzazioni ONP. Nelle organizzazioni profit, il conto economico ed il bilancio patrimoniale sintetizzano in modo significativo sia l'efficienza che l'efficacia della organizzazione.

Nelle ONP invece, il legame fra conto economico, efficienza ed efficacia non è diretto e potrebbe anche non esserci. Possono esistere organizzazioni non-profit, con un conto economico in perenne sofferenza, ma estremamente efficienti nell'utilizzo delle poche risorse per realizzare progetti efficaci al servizio di persone svantaggiate. Viceversa potrebbero esistere organizzazioni che hanno molti fondi, sprecati da una struttura organizzativa sovrabbondante.

Servono quindi indicatori specifici di efficienza e di efficacia. Come già detto, le ONP si stanno abituando agli indicatori di efficienza (spesso derivati dal mondo profit), mentre l'individuazione di indicatori di efficacia è un problema specifico per le ONP, nuovo e urgente.

Nell'esempio fatto, è chiaro cosa si debba misurare per conoscere gli effetti del progetto (= "outcome / impatto"): quanti tra gli ex-detenuti formati hanno trovato lavoro. In altri casi invece tale grandezza è difficile da determinare: per esempio, in tutti i progetti di prevenzione, la misura dell'outcome può essere fatta solo attraverso il confronto con una comunità analoga, che non ha beneficiato del progetto. Esistono poi attività in cui "output" e "outcome" tendono a coincidere: per esempio, in un progetto di distribuzione pasti in situazioni di emergenza la misura dell'output dà anche la misura dell'outcome.

I modi diversi di procedere per misurare l'impatto sono tanti.

La maggior parte di questi strumenti sono di origine USA o UK, alcuni sviluppati da fondazioni erogatrici, altri da società di consulenza.

La frammentazione dell'offerta di metodi e strumenti è una delle cause della scarsa diffusione del loro utilizzo.

Chi realizza un progetto è nelle migliori condizioni per individuare un indicatore dell'efficacia del lavoro svolto, indicatore, come già detto, indispensabile per poter migliorare i servizi ed i prodotti forniti; tale indicatore servirà anche per presentare in modo efficace la ONP o i suoi progetti all'esterno.

Naturalmente lo sforzo per misurare l'impatto deve essere correlato alle dimensioni del progetto, senza distogliere risorse (scarse) dalle attività necessarie per raggiungerne le finalità. Anche per questo è sempre consigliabile l'utilizzo di dati già disponibili, meglio se pubblici e/o verificabili; quando è necessario lanciare una campagna di raccolta dati, altrimenti non disponibili, può risultare molto costoso condurre uno studio ad hoc per misurare l'impatto di un progetto.

In Fondazione Sodalitas, il gruppo che sta studiando i problemi della misurazione dell'impatto ha individuato alcuni metodi utilizzati più frequentemente:

1. Sperimentazione a randomizzazione controllata. Tecnica mutuata dalla sperimentazione medica; si parla di RCT-Randomized Control Trial. Scelte in modo casuale dalla stessa comunità, un gruppo di persone beneficia del servizio in esame; un secondo gruppo no. La differenza nei risultati è un indicatore dell'impatto del progetto.

2. Gruppo di controllo: è simile a quello della randomizzazione, ma il gruppo di controllo viene scelto deliberatamente invece che casualmente.

3. Valutazione ante-post intervento. Gli studi ante-post misurano alcune variabili significative prima del progetto e dopo la sua conclusione.

La valutazione ante-post è quella meno rigorosa dal punto di vista scientifico, ma è quella meno costosa.

Queste tecniche hanno in comune un aspetto molto importante: la misurazione dell'impatto deve essere impostata prima di iniziare il progetto e non può essere condotta solo a posteriori a progetto concluso. D'altronde, una buona conoscenza della situazione di partenza ("baseline") è indispensabile per formulare un efficace piano per qualsiasi progetto.

In altre parole, la misura dell'impatto non è altro che la verifica in fase esecutiva del piano del progetto, che ne è il prerequisito.

È opportuno accennare a due altri metodi abbastanza utilizzati:

a. Indicatori oggettivi di qualità. Questa misura è spesso indicata come "indicatore di successo" del progetto. Il numero di ex-detenuti che trova lavoro ne è un esempio.

Un altro esempio interessante è dato da un programma di Welfare aziendale: l'output è misurato su vari elementi (carte alimentari distribuite, n° genitori in part-time, assistenza medica etc), ma poi l'impatto del progetto è misurato con l'andamento dell'assenteismo aziendale.

Un ultimo esempio significativo è la misura dell'efficacia delle strutture ospedaliere in una certa zona: a parità di altri parametri (es. vita media in quella comunità), l'efficacia del sistema ospedaliero risulta tanto maggiore quanto minore è il numero di rientri in ospedale di persone precedentemente curate.

b. Metodo SROI – Social Return on Investment. È un metodo analitico molto completo; si identificano i principali portatori di interesse di un progetto e per ognuno di essi si valutano (in £) i benefici (+ o -). Il risultato è il ritorno prodotto da 1£ investita nel progetto in esame nell'arco di un periodo di tempo, di solito, di 5 anni.

Il metodo SROI è utilizzato anche per misurare l'impatto ambientale. La documentazione parla di 3 "bottom line": economica, sociale, ambientale.

La misura dell'Impatto per una ONP: perchè?

La misura è importante

È ormai nozione comune che analizzare il funzionamento di una ONP e misurare l'impatto di ciò che essa fa contribuisce a migliorarne le prestazioni.

Negli ultimi decenni, le aziende private, ma anche università, ospedali ed enti pubblici, si sono abituati a revisioni ed analisi, sia da parte di esperti interni all'organizzazione che esterni. Come loro, anche le ONP possono trarre beneficio da una maggiore consapevolezza degli effetti del proprio operato ottenuta attraverso percorsi e procedure di valutazione.

L'analisi può aiutare una ONP a migliorare ciò che fa e fornire informazioni utili ai suoi finanziatori.

L'analisi aiuta a identificare i punti di forza e di debolezza, ad individuare ciò che funziona e ciò che non funziona, ad imparare e a migliorare.

Tutte le ONP fanno qualche tipo di analisi sul proprio modo di lavorare. Ciò è necessario per poter prendere decisioni su cosa fare, e, per i finanziatori, su quali progetti sostenere.

Cosa si analizza

Scopo della misura dell'impatto è fornire una maggiore comprensione dei risultati che una ONP ottiene con la sua attività ed individuare i modi in cui il suo funzionamento potrebbe essere migliorato.

L'analisi punta a valutare l'efficacia del lavoro della ONP. Con 'efficacia', si intende la capacità una ONP di migliorare la vita delle persone e creare, con le proprie attività, un cambiamento duraturo.

Per essere efficace, una ONP deve:

- concentrarsi sulle attività che producono una reale differenza
- utilizzare i dati sulla misura dell'impatto al fine di migliorare le proprie prestazioni
- fare buon uso delle risorse.

Quasi sempre una ONP esiste per soddisfare un bisogno che va oltre i limiti della singola organizzazione: ad esempio, trovare una cura per il cancro o ridurre il numero di persone senza fissa dimora. Per raggiungere questi obiettivi, la ONP deve lavorare a fianco di altre organizzazioni nel settore. Per questo l'analisi del lavoro di una ONP deve considerare anche informazioni sul contesto in cui essa opera.

Quali informazioni sono necessarie

Analizzare il lavoro di una ONP richiede informazioni da molte fonti. Un'analisi completa dovrebbe includere:

- informazioni sul bisogno che la ONP sta cercando di affrontare, tra cui ciò che la Pubblica Amministrazione sta facendo e quali altre organizzazioni stanno lavorando nella stessa area
- i dati disponibili sull'argomento (ambito/ bisogno).

Attività

Le attività sono ciò che l'organizzazione fa e come lo fa per perseguire e realizzare i suoi obiettivi.

- La ONP focalizza la propria attività sui suoi obiettivi?
- Se le attività sono diversificate, ha senso tenerle insieme e sono collegate alla missione dell'organizzazione?
- La ONP è in grado di adattarsi e innovare?

In che modo le diverse attività si avvantaggiano dall'essere condotte dalla stessa ONP, piuttosto che essere svolte separatamente, in modo autonomo?

L'efficacia delle attività di una ONP può essere valutata sotto quattro profili:

1. focus sui bisogni principali
2. campo di attività
3. capacità di adattamento e d'innovazione
4. attenzione ai risultati.

1. Focus sui bisogni

Un'organizzazione efficace concentra il suo lavoro dove può davvero fare la differenza nella vita delle persone. Per fare questo con successo, deve avere una buona conoscenza del problema che sta cercando di affrontare.

Occorre conoscere il contesto in cui la ONP opera, incluso il ruolo del pubblico e di altre organizzazioni. Non ha senso per una ONP sovrapporsi ad altre organizzazioni che già operano bene nello stesso contesto.

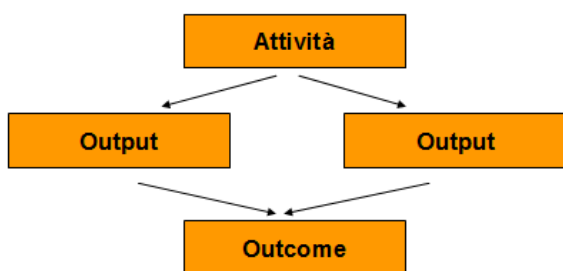
2. Campo di attività

Le attività di una ONP devono essere chiaramente legate alla sua missione ed ai suoi obiettivi. Se un'organizzazione fa più cose, ci dovrebbe essere una chiara giustificazione per la diversificazione delle attività.

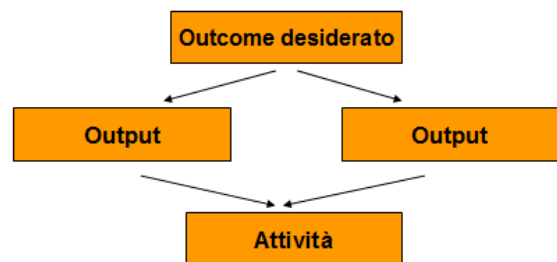
Un metodo per determinare se diversificare le attività abbia senso, è partire da ciò che l'organizzazione vuole ottenere, e da questo identificare gli output necessari e quindi le attività richieste per produrli.

Diversificare le attività di una ONP può aumentare la probabilità di successo. Ad esempio, le organizzazioni che lavorano con i senzatetto, sono giunte alla conclusione che dare un tetto sopra la testa non risolve i problemi di una persona. I senzatetto hanno bisogno di un ulteriore aiuto, come istruzione, creazione di autostima o cura per l'abuso di droghe.

Approccio standard



Mappatura a ritroso



L'approccio standard misura come le cose fatte hanno portato al raggiungimento dell'obiettivo.

La mappatura a ritroso serve in fase di progettazione: stabilisco quali realizzazioni (output) mi producono l'outcome desiderato e progetto le attività necessarie per ottenerlo.

3. Capacità di adattamento e d'innovazione

Essere in grado di adattarsi è importante se una ONP vuole rimanere efficace in una società che cambia. Una buona ONP è sufficientemente flessibile per rispondere al cambiamento.

Tuttavia, essa deve anche saper resistere alla tentazione di creare progetti utili solo a se stessa.

Alcune domande pertinenti:

- I servizi erogati sono stati aggiornati in risposta a nuove esigenze?
- Le opinioni dei beneficiari sono state tenute in debito conto?
- Si è saputo tagliare le attività non più necessarie?

I bisogni dei beneficiari dovrebbero essere alla base delle attività di una ONP.

Le valutazioni dei beneficiari e, se del caso, il loro coinvolgimento nel processo decisionale, possono aiutare una ONP a fornire servizi pertinenti e aggiornati. Ciò consente di individuare le attività che non funzionano e identificare com'è cambiato il bisogno.

Una buona ONP ha una chiara linea di comunicazione tra i beneficiari e le persone che progettano le attività.

Ci sono un vari modi per coinvolgere i beneficiari nel progettare i servizi. Per esempio:

- inserire un utente nel consiglio di amministrazione o nel gruppo consultivo.
- consultare regolarmente una rete di beneficiari in merito ai servizi forniti. Ad esempio, un'associazione che si occupa di bambini tiene riunioni periodiche con i genitori
- chiedere feedback direttamente agli utenti dei servizi, nell'ambito dei propri processi interni di controllo e valutazione
- impiegare personale dotato di esperienza personale diretta, cioè persone che hanno usufruito in passato dei servizi della ONP.

4. Attenzione ai risultati (outcomes /impatto)

Risultati (outcomes): i cambiamenti che l'organizzazione produce nella vita delle persone.

- La ONP è impegnata a misurare l'impatto e sa imparare dalla valutazione dei progetti?
- La ONP ha prove di propri progetti di successo?
- La ONP sa comunicare bene i suoi risultati?
- La ONP influenza altre organizzazioni pubbliche o nella sua area di lavoro?

Si può valutare se una ONP è focalizzata sui risultati in base a quattro criteri: la cultura del risultato, la prova di risultati positivi, la qualità dei dati e la condivisione dei risultati.

a. Cultura del risultato

Con il termine 'cultura' si intende l'atteggiamento della ONP verso la raccolta e l'utilizzo di dati sui risultati ottenuti, e come ciò modifica le sue attività abituali.

Una buona ONP è guidata da ciò che vuole ottenere per i beneficiari. Essa mostra una buona conoscenza dei risultati ottenuti, con la volontà di imparare dai dati raccolti, siano essi buoni o cattivi. Spesso è difficile raccogliere dati: l'impegno ad individuare indicatori significativi e utilizzare i dati per migliorare i servizi è già un buon punto di partenza.

b. La prova dei risultati

Senza numeri o indicatori dei risultati, non si può essere sicuri che si stia lavorando bene.

Due cose sono importanti:

- indicatori di risultato / indicatori di successo,
- miglioramento dei risultati nel tempo.
- Quando possibile, è utile cercare dati comparabili di altre organizzazioni che svolgono un lavoro analogo.

Valutare l'impatto non è facile. In molti casi, può non essere possibile ottenere direttamente dei dati. I dati su risultati tangibili, quali il miglioramento negli esami di chi frequenta un doposcuola, sono più facili da ottenere rispetto a quelli su risultati immateriali, quali il miglioramento dell'autostima di un adolescente. Con opportuni questionari è però possibile ottenere indicatori anche in questi casi. Quando possibile, è utile cercare dati comparabili di altre organizzazioni che svolgono un lavoro analogo.

c. Qualità dei dati

Occorre che il metodo utilizzato per misurare i risultati sia adeguato e che venga messo in pratica bene. Se il metodo non è appropriato, le conclusioni possono portare a decisioni non corrette.

Una ONP può essere in grado di

- misurare i risultati direttamente (es. numero di persone che hanno trovato lavoro)
- rilevare indicatori indiretti (es. numero di persone che si dicono più sicure nel fare domanda per posti di lavoro)
- utilizzare una giustificazione logica (esempio, dare una spiegazione convincente di come le sue attività aiutino le persone a trovare un lavoro).

1. Misura diretta

Due approcci principali per la raccolta di evidenze dirette dei risultati:

- La raccolta delle prove è sistematica, di solito con un database, ed è stata prevista in fase di progettazione del servizio. In questo modo la ONP ha una conoscenza continua dell'impatto del proprio lavoro
- La valutazione è frutto di una ricerca specifica, spesso condotte da un ricercatore esterno, alla conclusione del progetto. Queste ricerche possono essere costose.

2. Indicatori indiretti

Ci sono due principali tipi di indicatori indiretti:

- il punto di vista dei beneficiari, spesso attraverso un sondaggio. Un feedback positivo può indicare servizi di alta qualità; tuttavia, i risultati devono essere trattati con cautela, in quanto potrebbero rappresentare un ringraziamento per quanto ricevuto, piuttosto che indicare un cambiamento reale
- la domanda di servizio: il numero di persone che desidera utilizzare un servizio, indica la sua popolarità e può dare un'indicazione di qualità. Tuttavia, potrebbe semplicemente indicare scarsità di offerta di questo o servizi simili.

3. Giustificazione razionale

Ci sono tre modi per fornire una giustificazione razionale:

- Un modello logico chiaro (modello del processo di intervento - *theory of change*), spiega perché la ONP sta facendo ciò che fa per raggiungere l'obiettivo e di come la sua attività porterà a un cambiamento per i beneficiari. Anche in questo caso è utile individuare un indicatore "soft" del raggiungimento degli obiettivi
- Esperienza precedente in attività simile. Ad esempio, aver dimostrato che un certo servizio è stato efficace con i bambini permette di ipotizzare che un servizio simile possa funzionare anche con gli adulti.
- Analogia di processo (replica di un progetto esistente). Aver dimostrato, sulla base di dati, che un certo servizio, erogato con certe modalità, è efficace fornisce la ragionevole certezza che anche il progetto replicato continui a funzionare.

d. Condivisione dei risultati

La condivisione dei risultati può aumentare in modo significativo il ruolo di una ONP in una comunità, aiutando gli altri a imparare e migliorare.

Considerazioni conclusive

Misurare il cambiamento che le attività di una ONP producono sui beneficiari fornisce gli elementi per migliorare il servizio fornito.

Oggi, in base alla nostra esperienza, molte ONP che effettuano servizi alla persona fanno qualche tipo di controllo per verificare di operare in modo efficace. Non esiste però un approccio uniforme tra ONP diverse e, a volte, neanche fra operatori della stessa ONP.

Occorre perciò un grosso investimento, culturale e materiale, da parte del terzo settore e delle singole organizzazioni per:

- coinvolgere tutti gli operatori - capo-progetto e volontari e dipendenti - per abituarli a focalizzarsi sull'obiettivo, avendolo ben presente nello svolgimento delle proprie attività
- individuare gli indicatori più significativi per ogni ambito/bisogno e promuoverne l'adozione da parte di tutti gli operatori dell'area. Questo è l'unico modo per individuare i metodi di lavoro più efficaci per ogni ambito/bisogno e fare progredire la conoscenza di tale area
- accettare la "misurazione" dei risultati come normale ed utile strumento di lavoro e non considerarla una indebita contaminazione da mentalità affaristica.