

Darren Dalcher



PENSARE STRATEGICAMENTE PER REALIZZARE PROGETTI ALLA RICERCA DEL VALORE SOCIALE

L'analisi costi-benefici è stata ideata per aiutare i professionisti a valutare gli esiti economici potenziali dei progetti proposti. Tuttavia questo approccio presenta limiti ben noti; per superarli il professor Dalcher ci parla del concetto di Social Value (valore sociale). La tesi dell'autore è che l'analisi dei costi-benefici di un progetto svolta considerandoli solo in termini economici e monetari sia insufficiente per valutare gli impatti positivi che il progetto potrebbe apportare nei servizi pubblici, dove vanno considerate le esigenze e le aspettative di tutti gli stakeholder che gravitano nella sfera pubblica.

(Traduzione di Carlo Messineo)

Introduzione

Leticologie alternative e le opzioni progettuali sono tradizionalmente valutate in termini di costi stimati da sostenere e dei benefici percepiti, o del potenziale valore ottenibile, che potrebbero derivarne. Questo approccio può essere utilizzato come indicatore per determinare la desiderabilità di un'azione [1]. Poiché tutte le scelte comportano un bilanciamento tra costi e benefici probabili, la capacità di considerare e confrontare tali elementi migliora il processo decisionale informato, stimando i punti di forza, le debolezze e la fattibilità delle alternative raccomandate e delle azioni previste.

L'analisi costi-benefici è da tempo uno strumento consolidato per valutare i costi e gli effetti di una gamma di interventi alternativi, particolarmente utile quando tutti gli effetti possono essere espressi in termini monetari. Tuttavia, con un'enfasi sempre maggiore sull'uso dei progetti per generare benefici [2], è necessario includere una gamma crescente di interessi e prospettive, rendendo più complesso il confronto tra i benefici previsti [3].

Inoltre, concentrarsi su un insieme ristretto di questioni tecniche

o tecnologiche definite esclusivamente in termini economici o monetari è chiaramente insufficiente per valutare gli impatti più ampi e gli effetti potenziali delle azioni proposte su gruppi sempre più numerosi e su ecosistemi interconnessi di stakeholder, contesti e interessi [4], [5]. Affrontare i bisogni e le preoccupazioni sociali rappresenta una possibile via da seguire.

L'introduzione del valore sociale

Nel 2012 il Regno Unito ha introdotto una legislazione innovativa sul valore sociale volta a migliorare la fornitura di servizi pubblici¹. Il "Public Services Act" del 2012 richiede agli enti pubblici di valutare come beni e servizi da acquistare possano migliorare il benessere sociale, economico e ambientale. Il fatto che le organizzazioni debbano considerare il valore sociale fin dalle prime fasi della pianificazione, includendolo nella formulazione dei business case, implica che il valore sociale non debba essere un ripensamento, bensì una componente fondamentale

¹ NdT - "Social Value" può essere tradotto in italiano anche con "valore pubblico", questo a voler sottolineare l'interesse per la comunità.

della pianificazione e degli investimenti. In altre parole, la legge amplia la gamma di considerazioni, richiedendo a chi commissiona e acquista servizi di garantire una combinazione più ampia di benefici i quali, oltre a essere economici, siano anche sociali e ambientali.

Nuova legislazione nel Regno Unito sugli appalti pubblici

La nuova legislazione britannica sugli appalti pubblici, pubblicata nel 2023 ed entrata in vigore all'inizio del 2025, amplia il modo in cui il settore pubblico considera l'ottenimento di benefici sociali. Invece di assegnare i contratti sulla base dell'offerta economicamente più vantaggiosa, la normativa richiede al committente di assegnare i contratti sulla base dell'offerta più vantaggiosa in assoluto, sottolineando al contempo l'importanza cruciale di massimizzare il beneficio pubblico. Il valore sociale va oltre i parametri finanziari, prendendo in considerazione gli impatti derivanti dall'uso della tecnologia, dai cambiamenti sull'organizzazione, sulla comunità, sulla società e sull'ambiente. Esso implica un contributo significativo e positivo alle comunità in cui viviamo

e lavoriamo. Può, quindi, essere visto come un tentativo di quantificare gli impatti positivi (e negativi) delle nostre azioni e dei cambiamenti proposti su sistemi, persone, comunità e contesti, come parte di iniziative volte a migliorare il mondo.

Temi e obiettivi per il miglioramento

Il valore sociale richiede di pensare agli impatti positivi su persone e comunità al di fuori dell'ambito diretto dell'azione o dell'appalto considerato. L'ente "Local Government Association" del Regno Unito ha identificato cinque temi strategici distinti, che possono essere utilizzati come base per inquadrare e valutare le considerazioni sul valore sociale:

- promuovere competenze e occupazione;
- sostenere la crescita di imprese responsabili;
- creare comunità più sane, sicure e resilienti;
- proteggere e migliorare l'ambiente;
- promuovere l'innovazione sociale.

I diversi distretti, regioni o persino le singole nazioni costitutive del Regno Unito sono liberi di sviluppare le proprie linee guida e gli approcci operativi per valutare il valore sociale. Ad esempio, l'Irlanda del Nord impone un peso minimo del 10% al valore sociale per tutti i contratti di alto valore, delineando quattro temi chiave per la valutazione:

- aumento dell'occupazione sicura e delle competenze;
- costruzione di catene di fornitura etiche e resilienti;
- realizzazione di servizi o beni a zero emissioni di carbonio;
- promozione del benessere.

Il Dipartimento delle Finanze dell'Irlanda del Nord si aspetta che le stazioni appaltanti del settore pubblico assegnino beni e servizi valutando i costi, la qualità

e il valore sociale, tutti indicatori espressi nei business case redatti dalle stazioni appaltanti.

Anche i consigli comunali stanno adottando il valore sociale. Il London Borough of Hammersmith and Fulham è stato il primo distretto del Regno Unito a pubblicare una "Dichiarazione di Valore Sociale", incoraggiando i consigli municipali a fare lo stesso, pubblicando online la propria strategia per il valore sociale, al fine di riaffermare i propri obiettivi verso i fornitori potenziali e misurare il valore sociale effettivamente generato.

Il Galles ha adottato un approccio piuttosto diverso, incoraggiando tutte le parti a collaborare per migliorare l'ambiente, l'economia, la società e la cultura locali. L'iniziativa è incorniciata nella legge "Well being of Future Generations Act" del 2020. Per garantire un Galles migliore alle generazioni future sono stati formulati sette obiettivi interconnessi di benessere:

- un Galles prospero
- un Galles resiliente
- un Galles più sano
- un Galles più equo
- un Galles con comunità più coese
- un Galles con una cultura vibrante e una lingua gallese fiorente
- un Galles globalmente responsabile.

L'obiettivo principale della legge è garantire che le generazioni future abbiano almeno la stessa qualità della vita di oggi.

Per raggiungere questo scopo, si incoraggia chi prende decisioni rivolte a:

- considerare il lungo termine;
- prevenire i problemi prima che si manifestino o peggiorino;
- adottare un approccio integrato;
- collaborare attivamente;
- coinvolgere persone di tutte le età e diversità.

Far funzionare l'impatto sociale

Il valore sociale sta cambiando i processi di appalto e assegnazione dei contratti. Viene utilizzato per generare impatti significativi, come dimostrano le dichiarazioni e i casi studio di diverse regioni, e può anche trasformare comunità e progetti.

Nell'ultimo anno il distretto "Hammersmith and Fulham" ha sviluppato una strategia per il valore sociale, introdotto un requisito obbligatorio per tutti i contratti superiori a 100.000 sterline di raggiungere almeno il 10% in valore sociale, assunto un responsabile per il valore sociale e istituito un gruppo di lavoro dedicato. Il valore sociale è stato posto al centro delle strategie aziendali, come filo conduttore che attraversa il piano aziendale, la strategia industriale e il programma per l'emergenza climatica, in modo da stimolare la crescita economica locale e raggiungere l'obiettivo di zero emissioni nette entro il 2030 [5]. Il London Borough of Waltham Forest ha utilizzato il valore sociale per riprogettare la propria politica di approvvigionamento, massimizzando il beneficio aggiuntivo per ogni sterlina spesa, generando oltre 47 milioni di sterline in valore socio-economico e ambientale tra il 2020 e il 2024. La collaborazione con fornitori locali ha creato 700 nuovi posti di lavoro sostenibili, evitato lo smaltimento in discarica di 7.279 tonnellate di rifiuti e reinvestito 12 milioni di sterline di spesa nell'economia locale.

Un altro esempio innovativo è offerto dal *Lambeth Council* di Londra che aveva a disposizione 20.000 sterline da destinare ai servizi per assistenza a giovani con problemi con la giustizia. Invece di adottare l'approccio tradizionale, acquistando un servizio di assistenza già pronto,

ha deciso di coinvolgere direttamente i giovani interessati per co-progettare un fondo sovvenzioni. I giovani hanno definito gli obiettivi del fondo, valutato le proposte e selezionato il vincitore. Con questo progetto il consiglio municipale è riuscito a coinvolgere l'intera comunità nell'assegnazione del bando.

Analisi strategica dei progetti - Progettare interventi

Concepire progetti orientati al valore sociale può risultare impegnativo, soprattutto nella fase iniziale e poco definita, dove l'incertezza è elevata, il problema non è ancora ben compreso e i bisogni degli stakeholder poco chiari. Infatti, come si possono costruire business case e valutare i loro benefici prima di avere una reale comprensione di ciò che deve essere fatto?

L'analisi costi-benefici è stata ideata per aiutare i professionisti a valutare gli esiti economici potenziali dei progetti proposti. Tuttavia, questo approccio presenta limiti ben noti, che richiedono ulteriori strumenti per supportare decisioni informate.

Il lavoro di Alexia Nalewaik del 2024 [6] propone un nuovo modo per affrontare tali limiti, combinando l'analisi costi-benefici con metodi di valutazione dei progetti e dei programmi. Collegare queste due aree crea una capacità di analisi strategica dei progetti, che sfrutta i punti di forza delle parti costituenti e la loro capacità di integrarsi e supportarsi reciprocamente.

Le tecniche di valutazione utilizzano concetti come il valore sociale per migliorare la capacità di prevedere e gestire gli impatti dei progetti. Combinare queste prospettive aggiunge una dimensione importante alla pianificazione, alla presa di decisioni e alla valutazione degli impatti,

creando una comprensione più strategica degli effetti previsti e probabili dei progetti. La stessa Nalewaik nel 2025 ha pubblicato un articolo [7] che fornisce approfondimenti sull'approccio strategico proposto per analizzare, pianificare e prevedere costi, benefici e impatti, incluso il ruolo del valore sociale. Stabilire le basi per nuovi progetti e giustificare il cambiamento trarrebbe vantaggio da questa fusione strategica di interessi e prospettive, con un conseguente focus su costi, bisogni, benefici e valore.

Valore sociale - E ora?

Il valore sociale ha il potenziale per sbloccare miliardi in investimenti verdi, creare migliaia di opportunità di lavoro e formazione e generare milioni da reinvestire in infrastrutture vitali a beneficio delle persone e del pianeta. Il "Social Value Institute" sostiene che il valore sociale offra una comprensione più ampia e ricca del concetto di valore, poiché consente ai decisori di andare oltre la dipendenza da misure finanziarie come unico indicatore. Inoltre, l'enfasi posta sul coinvolgimento delle persone e delle comunità per comprendere l'impatto dei cambiamenti proposti sulle loro vite e sul loro benessere fornisce intuizioni fondamentali che possono portare a decisioni più mirate, informate e significative.

Per prosperare nel mondo moderno è necessario affrontare le questioni sociali attraverso un coinvolgimento pianificato con attori, clienti, comunità e reti, al fine di identificare preoccupazioni, bisogni insoddisfatti e opportunità emergenti derivanti da nuove collaborazioni. Gli interventi richiedono azioni nel mondo reale, risposte materiali o artificiali, e devono affrontare i bisogni umani in un universo sempre più interconnesso, senza danneggiare l'ambiente e tenen-

do conto delle priorità di individui, stakeholder e comunità.

I componenti chiave per affrontare queste sfide includono:

- design;
- creazione e distribuzione di valore;
- innovazione.

Questi elementi permettono lo sviluppo di un'economia generativa, che crea valore in modo continuo attraverso l'innovazione, affrontando al contempo le preoccupazioni sociali e ambientali.

Il Manifesto per la Creazione di Valore Sociale

Un approccio ideato per affrontare le sfide in questi contesti è la redazione di un Manifesto per la Creazione di Valore Sociale, adattato e ampliato dal lavoro di Kiser del 2017 [8], che propone i seguenti principi:

1. *Il valore sociale è co-creazione:* non nasce dal nulla, ma dall'unione di società, comunità e stakeholder per aumentare il benessere e lo sviluppo;
2. *Il valore sociale è progettazione:* gli innovatori sociali hanno bisogno della progettazione per realizzare la loro visione;
3. *Il valore sociale è accessibilità:* gli innovatori trovano modi per coinvolgere chi è emarginato;
4. *Il valore sociale dà importanza al sociale:* i problemi sociali diventano punto di partenza per nuovi prodotti, soluzioni, imprese e iniziative;
5. *Il valore sociale è trasformazione:* mira a cambiamenti profondi e duraturi;
6. *Il valore sociale è infrastruttura:* per accedere a nuovi mercati o abilitare azioni radicali, occorrono infrastrutture e capacità;
7. *Il valore sociale è competenza:* sono richieste formazione e sviluppo di capacità per abilitare il cambiamento;
8. *Il valore sociale è immagina-*

zione: serve ripensare scopi, strutture e potenzialità di progetti e interventi.

Innovazione sociale e progettazione del valore

La nostra nuova comprensione del valore sociale e dell'innovazione sociale richiede un approccio che metta al centro il rispetto per le persone, il coinvolgimento delle comunità, l'ascolto attivo e l'utilizzo delle intuizioni raccolte per orientare le decisioni, identificare alternative migliori e prendere decisioni più consapevoli per le persone, il pianeta e la prosperità a lungo termine.

Nel loro libro del 2020 "Social Value in Architecture" [9] Flora Samuel e Eli Hatleskog riconoscono la necessità di andare oltre la promozione del benessere attraverso il design, osservando che anche gli architetti possono generare valore sociale attraverso processi di consultazione, visione condivisa, definizione dei requisiti, co-design, co-creazione, manuali d'uso, valutazioni post-occupazione e soft landings ovvero aiutare le persone a utilizzare al meglio gli edifici. Azioni simili sono necessarie anche quando introduciamo design, cambiamenti e interventi progettuali. Coinvolgere, mappare e misurare il valore sociale rappresenta una reale opportunità strategica per considerare i bisogni degli utenti e gli impatti sociali a lungo termine di proposte, progetti e interventi, piuttosto che concentrarsi esclusivamente su valutazioni a breve termine legate al rispetto dei vincoli finanziari, come spesso accade nelle pratiche convenzionali di ingegneria, edilizia e architettura.

L'innovazione sociale di impresa [10] riconosce che i problemi sociali offrono enormi opportunità per ridefinire le priorità, collabo-

rare con più attori, trarre vantaggio dalla diversità di opinioni, connettersi con nuove comunità e coinvolgere nuovi stakeholders. Affrontare i problemi sociali in modo significativo richiede di collaborare con più attori e di tenere conto di competenze, atteggiamenti, capacità e prospettive diverse. Soprattutto, affrontare le sfide sociali richiede nuovi e innovativi modi di agire.

Conclusioni

Tornando al lavoro progettuale e ai risultati inevitabili, è ragionevole supporre che ogni intervento proposto avrà probabilmente impatti ed effetti sulla nostra organizzazione e sulla comunità, allargando il campo sia sulla società che sull'ambiente. Pensare oltre le preoccupazioni e le priorità immediate del progetto ci incoraggia a riflettere in modo più responsabile e duraturo sui nostri output e artefatti. Tuttavia, considerando il valore sociale, gli impatti e i risultati desiderati, possiamo adottare una posizione più strategica e informata che tenga conto di individui, gruppi, usi e bisogni, e che ci permetta di abbracciare le implicazioni a lungo termine delle nostre decisioni, scelte e compromessi.

Incorporare considerazioni sociali e diventare più aperti, collaborativi e inclusivi potrebbe essere la chiave per sviluppare un mondo migliore, più tollerante, prospero, duraturo e sostenibile per tutti.

Nota

Si ringraziano Darren Dalcher e il *PM World Journal* per averne autorizzato la riduzione e la traduzione. L'articolo originale "Thinking Strategically: In search of Social Value" è stato pubblicato sul *PM World Journal*, Vol. XIV, Issue VI - June 2025. <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2025/06/pmwj153-Jun2025-Dalcher-Thinking-strategically-In-search-of-Social-Value.pdf>

Bibliografia

[1] Dalcher D. (2012). "Overstating the benefits?", *PM World Journal*, 1(1),

1-3. <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2013/01/PMWJ1-Aug2012-SeriesArticle-DALCHER-OverstatingBenefits2.pdf>

- [2] Dalcher D. (2019). "Moving beyond Project Delivery: Reflecting on the Life Cycle concept as Way for Organising Project Work", *PM World Journal*, 8(1), 1-15. <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2019/01/pmwj78-Jan2019-Dalcher-moving-beyond-project-delivery.pdf>
- [3] Dalcher D. (2017). "So where do benefits come from?", *PM World Journal*, 6(2), 1-7. <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2017/02/pmwj55-Feb2017-Dalcher-where-do-benefits-come-from-series-article-1.pdf>
- [4] Dalcher D. (2014). "Too little, too late, or too much, too early: Are we paying enough attention to stakeholders?", *PM World Journal*, 3(5), 1-5. <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2014/05/pmwj22-may2014-dalcher-too-little-too-late-SeriesArticle.pdf>
- [5] Dalcher D. (2020). "In whose interest? Repositioning the stakeholder paradox", *PM World Journal*, 9(9), 1-9. <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2020/09/pmwj97-Sep2020-Dalcher-in-whose-interest.pdf>
- [6] Nalewaik A. (2024). *Strategic Project Analysis: A Powerful Set of Cost-Benefit Tools and Techniques for Managers*, Routledge
- [7] Nalewaik A. (2025). "Cost-Benefit Analysis, Social Value and Project Proposals", *PM World Journal*, 14(5) 1-6
- [8] Kiser C., Leipziger D. & Shubert J.J. (2017). *Creating social value: A guide for leaders and change makers*, Routledge
- [9] Samuel F. & Hatleskog E. (2020). *Social Value in Architecture. Architectural Design*, Wiley
- [10] Dalcher D. (2018). "Connecting for Corporate Social Innovation", *PM World Journal*, 7(7) 1-15. <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2018/07/pmwj72-Jul2018-Dalcher-connecting-for-corporate-social-innovation.pdf>

Darren Dalcher

Professore di Project Management Strategico presso la Lancaster University e fondatore e direttore del National Centre for Project Management (NCPM) nel Regno Unito.

È stato riconosciuto dall'Association for Project Management (APM) come uno dei dieci principali "influencer" nel campo del project management e ha ricevuto il premio "Academic of the Year" dalla rivista *Project Magazine* per il suo contributo nell'"integrare il lavoro accademico con la pratica".