

## **La valutazione della utilità sociale di programmi e progetti: alcune considerazioni preliminari e metodologiche**

**Franco Archibugi**

Seminario “Sichelgaita” sul tema: *Efficacia ed efficienza delle attività delle Fondazioni.*

Ravello, 16 e 17 Luglio 1999

1. Concetto e determinanti della “utilità sociale”
  - 1.1 Come si può definire il valore o l’utilità sociale?
  - 1.2 Le determinanti dell’utilità sociale
2. Complessità dei fattori che condizionano la valutazione sociale
  - 2.1 L’utilità sociale chiede adeguate “gerarchie” di valutazione
  - 2.2 Le condizioni istituzionali (e gerarchiche) di un corretto sistema di valutazione
  - 2.3 La complessità dei sistemi di relazione obiettivi-azioni e dei loro effetti ed impatti
  - 2.4 La valutazione e l’azione: loro circolarità
  - 2.5 L’esplicitazione dei criteri di valutazione
  - 2.6 I rischi di “sub-ottimizzazione”
  - 2.7 Il riferimento a decisioni/valutazioni a differenti livelli amministrativi
3. La selezione dei metodi di valutazione
  - 3.1 Le situazioni decisionali non sempre chiedono una precisa determinazione del valore sociale
  - 3.2 Valore monetario: quando è necessario?
  - 3.3 Sulla selezione dei metodi
  - 3.4 La valutazione degli effetti: importanza del riferimento alla struttura di programma
  - 3.5 Il caso delle valutazioni multi-obiettivi
4. Le implicazioni disciplinari della valutazione
  - 4.1 Il concetto di valutazione integrata e strategica
  - 4.2 La natura e la tipologia degli “effetti”
  - 4.3 Analisi e sintesi nella valutazione
  - 4.4 La valutazione e le competenze disciplinari
  - 4.5 Il processo di pianificazione e la sua “razionalità” operativa
  - 4.6 Qualche conclusione sulle implicazioni disciplinari della valutazione

## **La valutazione della utilità sociale di programmi e progetti: alcune considerazioni preliminari e metodologiche**

### **1. Concetto e determinanti della “utilità sociale”**

Si sta allargando, in Italia come nel mondo, la cultura della valutazione. E si sta allargando l’area della valutazione di “utilità sociale”, non solo nel settore pubblico, come necessità di dotare questo settore di maggiore razionalità nei suoi comportamenti, dato il suo impressionante ritmo di espansione quantitativa, ma anche nel settore “privato”, dentro il quale stanno crescendo le organizzazioni e i programmi e i progetti ormai definiti non-profit: quelle organizzazioni, programmi e progetti che, seppur privati, si propongono finalità “sociali”.<sup>1</sup>

Si impone pertanto sempre di più una riconsiderazione complessiva dei fondamenti concettuali ed epistemologici della valutazione e dei suoi metodi.

#### **1. Come si può definire il valore o l’”utilità sociale”?**

Il concetto di *utilità*, e successivamente quello di *utilità sociale*, li abbiamo ereditato da circa due secoli di riflessione di tutta la

---

<sup>1</sup> La crescita del settore “pubblico” dopo la prodigiosa crescita in questo secolo, e connessa al processo di industrializzazione, che lo ha visto passare da un 10-15% ad un 50% della produzione di reddito nazionale mediamente nei paesi avanzati (paesi Oecd), sembra doversi in qualche modo arrestarsi, ed essere in larga parte sostituita dal settore non-profit, che chiamerei il settore della “economia associativa”. Le cause, le conseguenze e il significato di questo mutamento strutturale in corso nelle economie avanzate è stato da me discusso in un lavoro in corso di stampa in inglese (editori Macmillan e St.Martin) su: *L’economia “associativa”: sguardi oltre il Welfare State e nel Post-capitalismo.*(Archibugi, 1999a).

cosiddetta teoria economica, il cui dibattito si è identificato sulla teoria del *valore* (delle cose). Ne riassumerò qui quello che considero un percorso logico essenziale<sup>2</sup>:

*Concetto di valore.*

Il valore è una proprietà delle cose; ma diversa da quella del colore o del peso. Il valore di una cosa deriva sostanzialmente dal *bisogno* o dai *desideri* che è capace di soddisfare. Più grande è questa capacità, più grande sarà il valore della cosa. Questa è la via nel quale si è incanalato e ristretto qui il nostro concetto di “valore”, e lì si è costretto ad identificarsi in quello di “utilità”.<sup>3</sup>

*La variabilità nel valore.*

Ma il valore non è una proprietà fissa e inerente delle cose. E’ piuttosto una proprietà variabile la cui grandezza non dipende solo dalla natura della cosa in sé, ma anche da *chi* la valuta e dalle *circostanze* in cui è valutata. Una cosa può avere valori differenti secondo differenti scopi, in differenti momenti, differenti persone, sotto differenti condizioni (cioè l’ambiente fisico in cui si trova chi la valuta), insomma secondo differenti circostanze (personali, fisiche, psicologiche, sociali e politiche) del valutatore nel momento in cui valuta.<sup>4</sup> Qualcuno può domandarsi: ma se il valore è una proprietà variabile, come può essere di guida alle decisioni? La risposta è implicita se

---

<sup>2</sup> Traendolo peraltro da un altro mio lavoro didattico (Archibugi, 1999b).

<sup>3</sup> Su questa identità valore-utilità si sono sviluppati, da Smith (1776) e Bentham (1789) ad oggi, più di due secoli di riflessione di filosofia politica, di filosofia economica, e il concetto stesso di economia politica, e di teoria del comportamento individuale economico (*homo oeconomicus*). Per alcuni interessanti approfondimenti suggerisco Baier (1969).

<sup>4</sup> Una visione non convenzionale sulla variabilità dei valori la ho incontrata con molto mio profitto nei lavori di Charles Morris (1956). In questa opera ho trovato magistralmente discussi i problemi: delle “scale e dimensioni dei valori”; “l’incontro fra i valori dell’”occidente” e dell’”oriente””; e le diverse determinanti del valore: quelle “sociali”, quelle “psicologiche” e quelle “biologiche”.

accettiamo l'idea che le decisioni non sono e non potrebbero essere mai decisioni generali o universali. Esse rappresentano sempre scelte limitate che appaiono la migliore soluzione rispetto ai problemi che si devono affrontare. I problemi umani tendono ad essere *specifici* e le decisioni che li riguardano devono essere ugualmente *specifiche*. Questo principio della “*specificità*” delle valutazioni, non deve essere mai dimenticato, quando la specificità dei problemi che si incontrano portano a dover decidere su azioni che si sviluppano nel tempo (orizzonti temporali di lungo periodo) e su problemi di natura “generale” (per esempio problemi sociali che non riguardano specifici individui, ma – al contrario – specifiche comunità).

*La valutazione come condizione di esistenza del valore.*

Se il *valore* non esiste per sé, ma per l'utilità che produce, anche l'utilità esiste in quanto e nel momento in cui è *valutata* tale. Né valore né utilità esistono senza *valutazione*; anzi esistono solo nel momento della valutazione.

*I soggetti della valutazione.*

Ma al di là di queste definizioni astratte che sono alla base della valutazione, non bisogna mai dimenticare che questa è sempre condizionata alla soggettività di chi fa la valutazione; cioè la valutazione è un atto che presuppone l'attore, l'agente, il soggetto (individuale o politico che sia) . Ed anche quando questi ultimi non appaiono nel modo in cui si valutano le cose, è perché essi vengono sottintesi, in quanto non esiste un'azione senza attore, e una valutazione senza valutatore.

*La valutazione come decisione e la decisione come valutazione.*

I valori significativi quindi, attraverso la valutazione, sono determinati nel contesto di una scelta che implica una decisione.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> In questo momento non pongo in discussione il rapporto fra *scelta* e *decisione* intorno al quale alcuni studiosi hanno suggerito una certa distinzione, sottolineando che la decisione è più connessa all'azione (vedi

Insomma i valori sono apprezzati nel corso del processo decisionale che, come detto, sarà sempre circostanziale.<sup>6</sup> Quindi quanto siano buoni i valori come guida alle decisioni, dipende fortemente da come e perché vengono prese le decisioni.

*Le situazioni decisionali.*

Sono perciò le situazioni decisionali che determinano il valore, la utilità, e influenzano così la valutazione, la scelta e la decisione. Le situazioni decisionali influenzano il processo di valutazione e i suoi contenuti. E' da tali situazioni decisionali che nascono molti dei problemi classici (per la riflessione economica): per esempio quelli della *scarsità*, quelli connessi ai teoremi dello *scambio*, dell'*utilità marginale* o decrescente dei beni, o della loro *posizionalità*. Ciò vale per la determinazione del valore o della utilità "individuale" soprattutto, ma anche per la determinazione della utilità "sociale" (di comunità, di gruppo, etc.). La *scarsità*, per es. – oltre ad essere fortemente influenzata dai noti fattori soggettivi – determina il valore relativo delle cose o delle azioni in base alle situazioni decisionali. Anche i bisogni di base più materialmente oggettivi (cibo, salute, alloggio) e la percezione della scarsità rispetto ad essi, sono influenzati dalle situazioni decisionali, possono essere oggetto di "preferenza" (individuale o collettiva che sia). Ora, se da un punto di vista

---

Lichfield 1996: 27-28). Né pongo in discussione il rapporto fra *decisione* e *azione* che riguarda un ulteriore momento della sequenza logica che stiamo sviluppando; e né pongo in discussione la subordinata questione se la non-decisione sia o no anche essa una decisione (vedi per es. Jenkins, 1978). Qui ci limitiamo a sostenere che il valore e l'utilità esistono in funzione della valutazione; e che la valutazione sussiste se c'è una azione, la quale a sua volta non può non implicare una decisione. Il problema della *attuazione* sia della scelta che della decisione non è qui trattato, anche se, ovviamente, molto importante.

<sup>6</sup> Questo avviene anche per i casi in cui vi è un generale consenso circa i valori. Qualcuno (mi sembra Marshall) ha detto, per es., che, benchè tutti concordano che l'oro ha più valore dell'acciaio, un industriale di coltelli preferirà sempre l'acciaio come materia prima, perché per la sua decisione, questa è migliore della prima.

epistemologico e semantico quanto detto vale sul piano sia della valutazione individuale che di quella “sociale”, qui ci occuperemo solo degli aspetti “sociali” della valutazione: ovverosia ci occuperemo solo di quella valutazione che si fa a) sia in nome di interessi collettivi e sociali e b) sia di quella che l’individuo fa in quanto membro di una collettività.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> A questo punto è chiaro che prenderò le distanze da tutto il filone di analisi – centrale nella storia dell’economia politica – che si è occupato delle determinanti della valutazione “individuale” (motivazione, preferenza, scelta, decisione, etc.) e della capacità di queste determinanti di spiegare il funzionamento e lo sviluppo dell’economia sociale nel suo insieme. E prenderò altresì le distanze anche da quel filone, che se non centrale, ha occupato gran parte della letteratura economica contemporanea, e che va sotto il nome di “teoria della scelta sociale”. Infatti a me sembra evidente (ma non è una evidenza di comune opinione) che buona parte della “teoria della scelta sociale” non si occupa, per vero di “scelta sociale”-(intesa come scelta politica, o pubblica, o collettiva, cioè di scelta in nome delle comunità organizzate e del “decisore pubblico”), ma piuttosto delle “possibilità” e delle “modalità” di aggregazione delle scelte “individuali”, della loro trasformazione in scelte sociali, dando per scontato che queste ultime o derivano da esse, o comunque dovrebbero derivare da esse. Il fondamento della cosiddetta “teoria della scelta sociale” è e rimane, comunque, la scelta individuale. Noi eviteremo qui (ed altrove) il terreno della scelta sociale intesa in tal modo [limitandoci a ricordare e suggerire la lettura del saggio influente di K.Arrow (1951) con il quale viene convenzionalmente datata l’origine di questo filone di dibattito, e di alcune altre opere cui la mia esperienza personale si riferisce: un altro saggio dello stesso Arrow (1967); i molti lavori di A.K. Sen (raccolti nell’opera del 1982), la conclusione che lo stesso Sen ha creduto di dare al lungo dibattito (1986); il contributo di P.C.Fishburn (1973) e, infine, i vari saggi raccolti a suo tempo a cura di B.Lieberman (1971), e, più recentemente, da J.Elster e Hylland (1986)].

Il prendere le distanze da questo approccio, per collegarsi direttamente ai problemi della “scelta pubblica”, non significa aderire senza riserve all’altro ben noto filone di riflessione economica che va sotto il nome appunto di “scelta pubblica”, anch’esso ancorato – malgrado tutto - a paradigmi di comportamento “individualistico” [anche di questo filone ci limiteremo a indicare solo delle buone rassegne informative, come quelle di D.C.Mueller II (edizione aggiornata del 1989) e P.Martelli (1983)]. Ma questo aspetto esula dal tema e dalle intenzioni di questo rapporto.

## 1.2 Le determinanti dell'utilità sociale

Tenuto conto delle identificazioni sommarie di cui sopra, possiamo più tranquillamente passare ad un altrettanto rapido esame delle *determinanti della utilità sociale*, che (sulla base delle identificazioni precedenti) sono anche i fattori della valutazione della *utilità sociale*, o semplicemente della *valutazione sociale*.<sup>8</sup> Lo faremo con l'aiuto della flow chart della **Fig. 1.** (che schematizza un modello di valutazione sociale, in un momento particolare).<sup>9</sup>

### *Desideri e bisogni comunitari.*

Le comunità a qualsiasi scala – dalle famiglie allo stato, alle organizzazioni internazionali – hanno desideri e bisogni che spesso non corrispondono alla somma dei desideri e bisogni dei loro membri individuali [1]; e ciò per due ragioni di fondo: 1) perché questi ultimi possono essere diversi e spesso in conflitto; 2) perché le prime hanno una natura loro propria, che non esiste alla scala individuale. Esempio del primo caso: i differenti desiderata rispetto ad un programma di assistenza sanitaria dei *sindacati dei pensionati* da un lato o delle *associazioni dei boy-scouts* dall'altro; esempio del secondo caso: le cose che servono alla *sopravvivenza della comunità in quanto tale* e senza le quali la comunità tende a disgregarsi (tasso di natalità, guerra civile, difesa della legalità, regolazione del traffico, etc.).

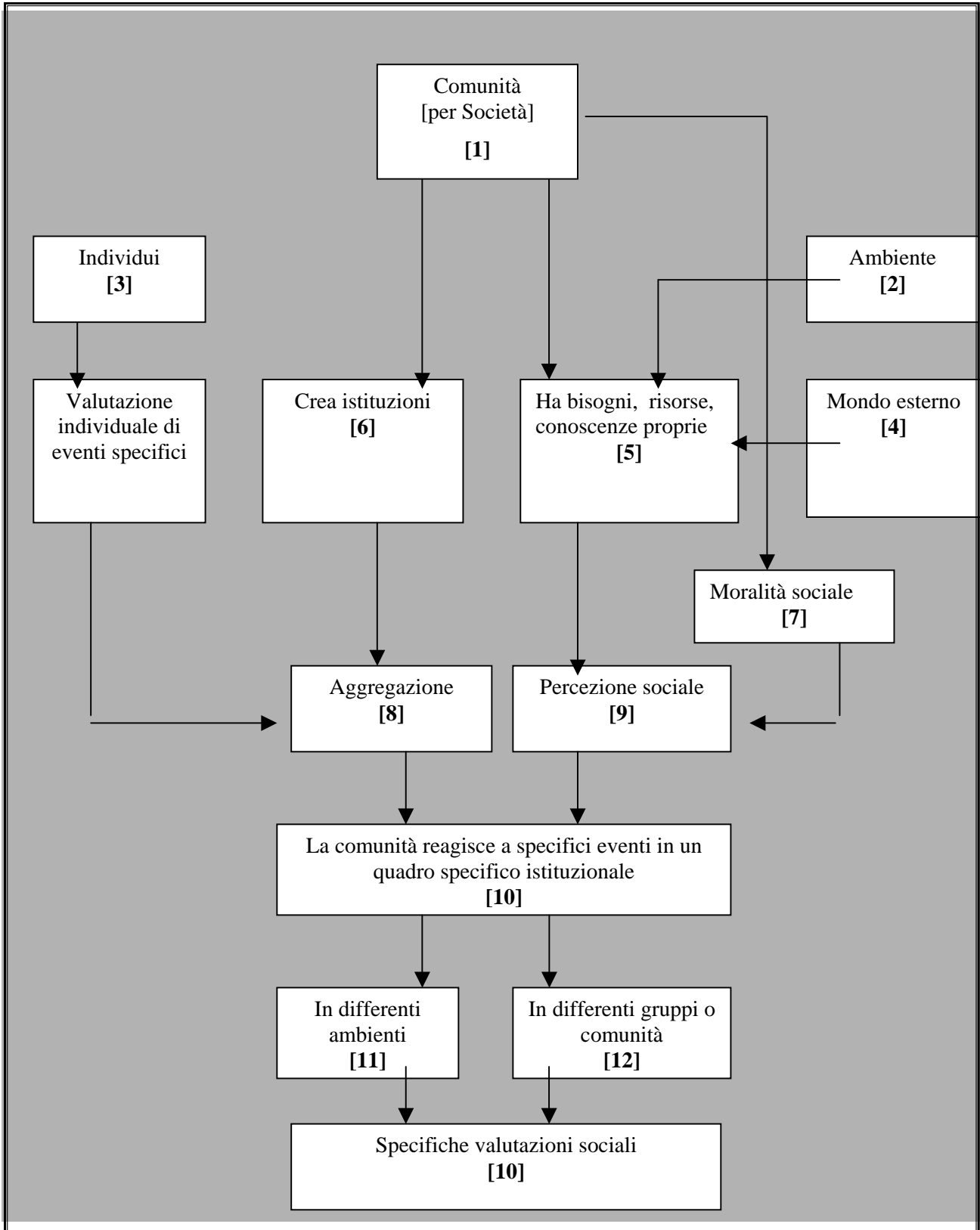
---

<sup>8</sup> Prescindiamo per il momento dal problema se questa valutazione sociale è quella del singolo individuo rispetto alla sua idea di utilità sociale separata da quella della sua individuale e singola utilità, o quella del soggetto politico che esprime l'aggregato della comunità o gruppo di riferimento. Per questo si vedano anche i saggi raccolti in Hook (1967) e le posizioni di Arrow (1967), Baier (1967), Edwards (1972), Johansen (1977) e Basu (1979).

<sup>9</sup> Fra parentesi quadre (in nero) i riferimenti ai fenomeni della **Fig. 1.** Lo schema è ripreso, con modificazioni, da Sinden e Worrel (1979, p.14).

**Figura 1**

**Un modello di valutazione sociale  
in un momento particolare**





*Determinanti individuali.*

L'importanza delle determinanti sociali non significa affatto però che le utilità sociali non siano anche fortemente determinate anche dalle utilità che si manifestano alla scala individuale rispetto ad eventi specifici [3], soprattutto nei casi (e la storia degli uomini è costruita su questi casi) in cui le comunità, anziché "naturali", sono state e sono "politiche", cioè sono state costruite per iniziativa degli individui (anche se questo si dimentica spesso di tenerlo presente, e di tanto in tanto ci vogliono degli "scienziati politici" a ricordarcelo.<sup>10</sup>

*Determinanti ambientali.*

La utilità di molte cose dipende dalla ambiente in cui la comunità è installata [2]. In larga parte essa scaturisce dagli stessi fattori che influenzano la utilità individuale. Ma molte utilità nascono da specifici propositi della comunità in quanto tale. In alcuni casi l'ambiente influenza direttamente la volontà e i bisogni della comunità: per es. la necessità di proteggere le foreste, oppure dei beni archeologici, oppure la conservazione delle coste, è scarsa per comunità che non sono installate in regioni boschive, in territori senza molta storia, o in paesi senza il mare. Ma in caso contrario i bisogni della comunità si determinano in modo indipendente da quelli dei suoi membri.

---

<sup>10</sup> E' il caso però di ricordare anche che, all'inverso, una fondamentale determinante delle "utilità individuali" è l'esistenza delle comunità nei loro propri valori, caratteristiche, ambiente, ecc.; e questo si dimentica ancora più facilmente. Quale sia il fattore prevalente in questa interazione ha ossessionato per secoli molti filosofi della politica. ma certamente non ci faremo ossessionare da esso qui, dove ci occupiamo, per di più assai rapidamente, solo della "utilità sociale".

*Determinanti del mondo esterno.*

Ogni comunità oggi è sempre più strettamente interrelata con la vita di altre comunità con le quali entra in comunicazione, e ne subisce influenze positive e negative [4]. Molti dei bisogni sociali di queste comunità sono determinati da queste influenze, e non si formano se tali influenze non esistono.

*Le tipologie comunitarie.*

Non solo vi sono diverse comunità con caratteristiche comuni che entrano in un rapporto fra loro (rapporto che può essere cooperativo e sinergico, o anche conflittuale ed entropico); le comunità sono anche di diversa *tipologia*, con caratteristiche differenti, che agiscono anch'esse come determinanti della utilità sociale di una comunità e che creano delle conflittualità e "lealtà" all'intenso stesso di ogni singolo individuo). Fra le più importanti di queste caratteristiche, citeremo:

- a) la *durata* della comunità stessa. Essa è normalmente assai superiore a quella dei suoi membri; ma ciò nonostante produce grande diversità riguardo all'orizzonte "temporale" delle scelte e delle valutazioni, e dei valori o utilità da cui sono determinate.
- b) La *gerarchia territoriale*. La scala territoriale influenza notevolmente le comunità di ogni ordine e tipo perché le pone di fronte a vincoli oggettivi che non possono non influenzarne i desiderata e le scelte e ne stabiliscono una limitazione logica prima che territoriale. Molte comunità, per esempio quelle istituzionali e politiche, si sono modellate su scale territoriali e geografiche, e in questi casi l'interazione è incorporata.
- c) La *dimensione quantitativa* dei membri. Tanto più è grande la comunità tanto più rarefatte sono le prescrizioni e quindi flessibile e multiforme l'influenza e i vincoli delle regole sulla formazione dei valori e delle utilità
- d) Gli *scopi*. Le comunità vanno da quelle costituite con uno scopo preciso a quelle con scopi generali. Le prime sono più *organizzazioni* che si prefiggono una missione e la cui utilità sociale è da valutarsi in ragione della missione. Le seconde

sono quelle che più delle prime incontrano il dovere e il diritto di valutare e decidere per un “interesse generale” della comunità stessa, e che sono più doverosamente legate a rispettare il coordinamento gerarchico con le comunità di carattere politico.

- e) *L'età* della comunità. Essa è collegata anche con la durata della stessa (vedi *a*). Tanto più antiche sono le comunità, tanto più tendono a conservare se stesse, in ragione di “vecchi valori” che si è restii a cambiare. Il concetto di “utilità” ne viene fortemente influenzato.
- f) *Le modalità di formazione*. Le comunità vanno da quelle esplicitamente e formalmente “volontarie” a quelle nelle quali i membri sono “istituzionalmente” e obbligatoriamente membri, come quelle politiche. L'aggregazione di una valutazione sociale nelle prime è molto più ovvia e facile che nelle seconde; in queste ultime l'aggregazione necessariamente comporta:
- una maggiore distanza fra la valutazione sociale e quella dei singoli membri, data la pluralità degli interessi;
  - problemi di adattamento e di monitoraggio costante delle utilità sociali, con le utilità individuali;
  - infine (cosa ancora differente) una diversa percezione della utilità sociale da parte dei decisori politici, rispetto alla percezione della utilità sociale da parte dei membri singoli della comunità.

Riassumendo, si può dire che sono dunque quattro le principali fonti di *input* in ogni processo di valutazione sociale: 1) le singole persone; 2) la comunità di cui le singole persone fanno parte; 3) l'immediato ambiente biofisico di queste persone; 4) il mondo esterno che circonda l'ambiente più direttamente interessato. Nel modello (flow-chart della **Fig.1**) si sono messe in evidenza le parti indipendenti o inputs del modello per evidenziare le loro inter-relazioni.

Stime di utilità e valori comparati possono talora derivare dalle analisi degli inputs chiave o dalle relazioni in una specifica situazione decisionale. La comunità si ritrova con certi bisogni, risorse e conoscenze dei suoi membri [5]. Alcuni bisogni e risorse sono inerenti ai caratteri specifici di quella comunità, ma la maggior parte sono determinati dall'ambiente immediato, e dal mondo esterno. Inoltre ogni comunità ha un certo sentimento o atteggiamento morale [7] che influenza la sua percezione dei valori. Molte comunità creano anche varie "istituzioni" [6] allo scopo di facilitare e stabilizzare la coesistenza dei suoi membri, individui o comunità specifiche.

Fonte di informazione della comunità per valutare un evento è la conoscenza di come i suoi membri valutano quell'evento. E, poiché le valutazioni differiscono da persona a persona e da comunità a comunità, il problema della comunità è di aggregare dette valutazioni, usando le proprie istituzioni a questo scopo. La comunità allora combina le singole valutazioni aggregate [8] con la sua percezione del valore dell'evento [9] da parte della comunità nel suo insieme, e con ciò si arriva alla valutazione *sociale* (o *comunitaria*) [10]. Ma poiché le valutazioni individuali e di gruppo e quelle della comunità nel suo insieme e la percezione sociale comunitaria sono tutte influenzate dall'ambiente (in cui la comunità esiste) [11] e dalle caratteristiche specifiche della comunità stessa [12], il valore sociale può essere differente in ambienti differenti e per comunità differenti [13].<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Per ulteriori considerazioni sulla "formazione" dei valori sociali (situazioni in cui essi si formano) e le "sedi" in cui si manifesta ed esprime il processo di valutazione sociale (il processo politico, il processo di mercato, ecc.), si veda Archibugi, 1999b, già citato).

## **2. Complessità dei fattori che condizionano la valutazione sociale**

### **2.1 L'utilità sociale chiede adeguate "gerarchie" di valutazione**

Dall'insieme delle determinanti dell'utilità sociale (e dei processi in cui essa si manifesta ed esprime) nasce quindi la condizione di ogni valutazione sociale. Ma c'è un fattore che accresce la necessità di introdurre una valutazione sociale sia nel libero giuoco delle utilità individuali che in quello delle utilità sociali. Ed è quello delle *disutilità* per la comunità nel suo insieme che il soddisfacimento di ogni utilità, individuale o sociale che sia, crea per la comunità nel suo insieme.

Il valore, il vero valore, in una valutazione, si ha sempre solo quando si confrontano le utilità (di qualsiasi cosa o decisione/azione) con le sue disutilità. Il fulcro di qualsiasi valutazione, ma soprattutto di ogni valutazione sociale, è qui. Se infatti questo è vero anche per la scala solo individuale, non si può negare che abbia una incidenza ben maggiore alla scala sociale o comunitaria, giacché qui entrano in gioco in modo ancora più sconvolgente le cosiddette "esternalità", cioè utilità fra diversi punti di vista di comunità sociali, che, per essere stesse espressione di valori sociali e di gruppo, con più difficoltà possono essere viste come valutazioni "egoistiche". Spesso esse assumono il carattere di punti di vista "legittimi" alla scala in cui si manifestano e si esprimono, ma possono diventare "illegittimi" alla scala in cui si confrontano e scontrano con quelli di altre comunità. Alla scala dei rapporti fra nazioni, regioni, classi, etc. questo fenomeno è fra i più correnti, e fra i più irrisolti.

Alla scala individuale, il valore netto fra utilità e disutilità, lo si ricava senza eccessiva importanza per gli effetti "esterni" al soggetto valutatore, perché ciò entra a far parte del concetto di "ambiente" o "contesto" o situazione circostanziale. Ma per una valutazione "sociale", cioè alla scala di una comunità, il confine

convenzionale fra ciò che è “esterno” o “interno” a quella comunità è assai scarsamente determinabile a causa della complessità delle interazioni fra comunità diverse la cui appartenenza si incrocia in forme plurime<sup>12</sup>; e il valutatore si moltiplica in una serie complessa di sfaccettature che devono essere in qualche modo ordinate e gestite prima di poter attribuire loro un significato ed una validità.

Ciò che è “interno” per una comunità, è “esterno” per l’altra comunità. Di più: se c’è un “interno”, sicuramente c’è anche un “esterno”. E ogni valore o utilità netti alla scala di una comunità non può non essere confrontato con il valore o utilità netti della sua “esternalizzazione”.

In altri termini è imperativo che ogni valutazione che implichi internalizzazione o esternalizzazione di costi (disutilità) e di benefici (utilità) sia portata - per essere risolta - su un piano in cui sia la internalizzazione che la esternalizzazione non abbiano più luogo, in quanto entrambe dissolte all’interno della stessa comunità valutatrice (e quindi con una concertata o mediata esplicitazione di valori di sub-comunità).

Nella realtà delle nostre società democratiche avanzate, siamo tutt’altro che prossimi ad un “sistema” ordinato di valutazione che miri a superare la molteplicità dei punti di vista, e la variabilità dei “valori” che costituiscono la base stessa della valutazione. Ciò rende i sistemi di valutazione in uso assai

---

<sup>12</sup> Per esempio le valutazioni e decisioni di un sindacato dei pensionati possono avere un saldo utilità-disutilità “interno” se partecipa a scelte come appartenente alla comunità dei sindacati lavoratori o “esterno” se le sue scelte non includono quelle degli altri sindacati dei lavoratori, specie se disoccupati; così la comunità regionale, nel valutare il saldo utilità-disutilità, potrebbe avere esternalità se l’altra popolazione del paese cui appartiene la regione non entra nel calcolo, e non averle se è inclusa nel calcolo. Pensiamo inoltre a quelle comunità territoriali che hanno come membri, volontari o istituzionali, altre comunità che abbiano opposte utilità sociali e opposte disutilità sociali, e quindi la valutazione si identifica, alla fine dei conti, nel metodo contabile che permetta di operare tutti questi bilanci “netti”.

imperfetti, e - direi - organicamente fallaci. La valutazione si introduce infatti per raggiungere maggiori criteri di razionalità, e per molti aspetti, maggiori criteri di obiettività. Ma l'introduzione di sistemi di valutazione in modo casuale e sordinato e l'assenza di una consapevolezza degli appropriati requisiti di validità, rischiano di rendere l'insieme delle esperienze di valutazione assai devianti e reciprocamente incompatibili. La loro diffusione senza una preventiva inserzione in un "sistema" di valutazione che abbia elaborato i suoi principi, le sue regole, i suoi metodi, le sue procedure, e che fornisca anche i dati sufficienti sulle decisioni dei partecipanti al sistema che possono fare da quadro informativo adeguato per le valutazioni e decisioni in questione, rischia di essere perfino controproducente (come lo è stata in questi ultimi decenni di pratiche della valutazione in molti paesi) rispetto ad una desiderabile diffusione di procedure appropriate di valutazione, perché può creare discredito e diffidenza.

## **2.2 Le condizioni istituzionali (e gerarchiche ) di un corretto sistema di valutazione**

Per le ragioni che abbiamo brevemente ricordato nel paragrafo precedente, relative alla pluralità di soggetti istituzionali che sono coinvolti nella programmazione e nella valutazione, anche la valutazione "sociale" delle decisioni e delle azioni, cioè delle politiche e dei programmi delle comunità di riferimento, non può ignorare il bisogno di fare riferimento ai valori e utilità, percepite a *scale gerarchiche superiori* o gestite contemporaneamente da comunità della stessa scala o di scale inferiori.

L'insieme di relazioni fra soggetti istituzionali che svolgono attività di programmazione e di valutazione e di cui ogni valutazione di beneficio netto sociale, dipende dagli *effetti ed impatti "esterni"* all'unità o soggetto che valuta (o per cui si valuta), lo chiamerei "*quadro di riferimento delle relazioni inter-sistemiche*". In assenza di effettive determinazioni, dati e comportamenti esterni all'unità di valutazione dovrebbero essere

“simulati” cioè valutare “come se vi fossero”, al fine di rendere plausibile e razionalmente coerenti le decisioni prospettate “interne” alla unità stessa. (Plausibili e razionali, ovviamente, condizionatamente alla plausibilità, veridicità o validità della simulazione).

L’assenza di informazioni e di riferimenti in proposito condiziona molto la validità di qualsiasi processo di valutazione, e pertanto anche la applicabilità di qualsiasi metodo di valutazione.

Le decisioni infatti dovrebbero essere organizzate in forma gerarchica e con consapevolezza delle interrelazioni sistemiche; e sarebbe auspicabile che questo avvenisse *prima* e non *dopo* che le valutazioni connesse ad esse fossero eseguite.

La interdipendenza sistemica ovviamente esiste e si fa sentire anche se non è istituzionalmente sancita in un ordinamento gerarchico istituzionale. Il settore privato entra nel quadro di riferimento con la stessa importanza e la stessa interdipendenza sistemica di quella esistente per e nel settore pubblico.

Il quadro inter-sistemico è sommariamente descritto dalla **Fig.2.**<sup>13</sup>

### **2.3 La complessità dei sistemi di relazione obiettivi-azioni e dei loro effetti ed impatti**

La complessità delle valutazioni sugli effetti di programmi, progetti ed azioni, dipende dalla complessità dei valori e dei differenti obiettivi che ne derivano; e dipende dalla complessità degli effetti, diretti e indiretti, che si possono registrare.

La necessità del coordinamento *trasversale* nasce dalla consapevolezza che ogni azione politica, cioè ogni azione governativa (a qualsiasi livello settoriale o territoriale si eserciti od operi), ha degli effetti nella linea degli “obiettivi” specifici ai quali è finalizzata (gli effetti si deve supporre che siano solo positivi), ma anche degli *effetti “indiretti” o “collaterali”* .

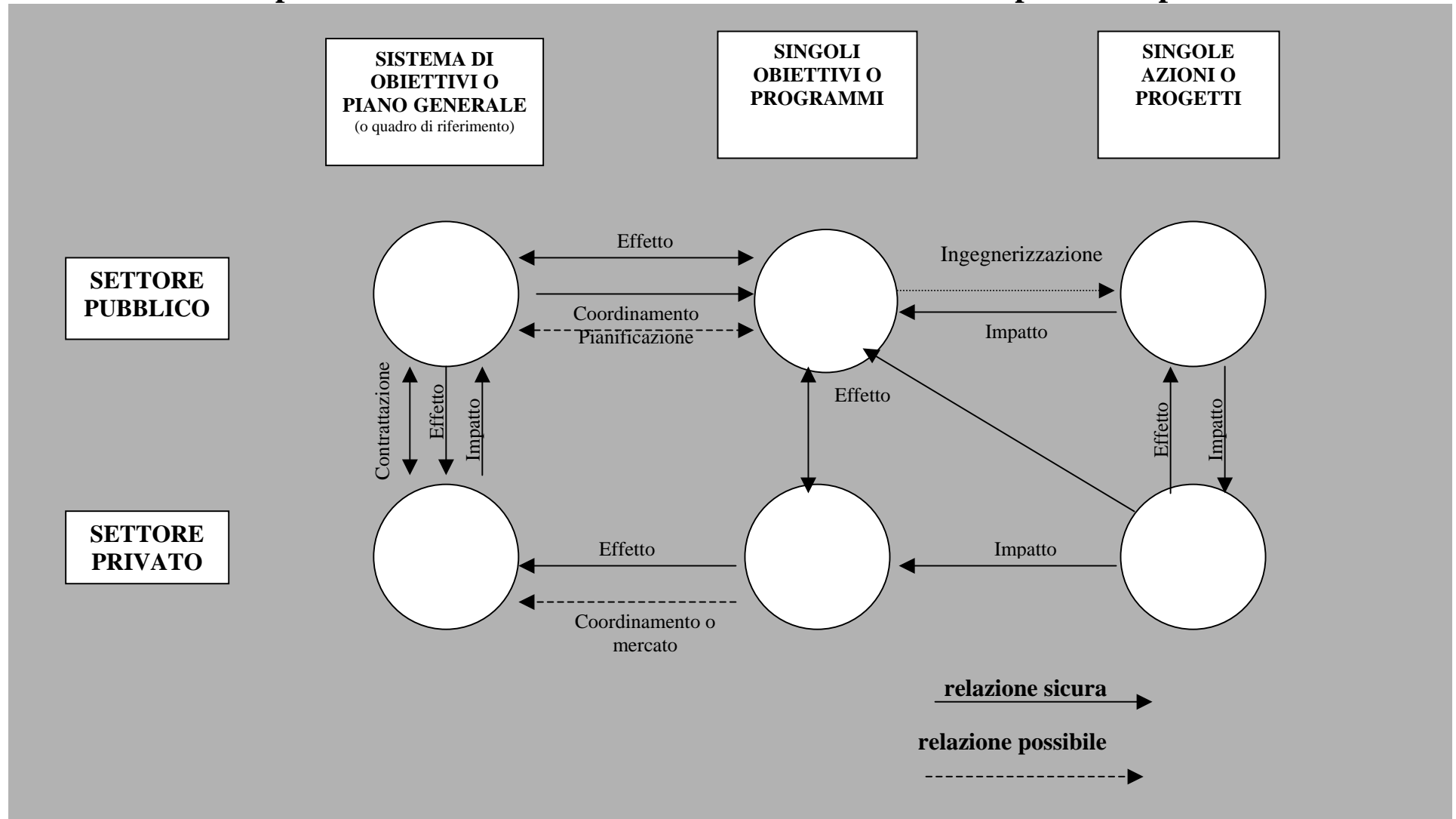
---

<sup>13</sup> Tratto da Archibugi, 1994.



Figura 2

Complessità nelle relazioni fra obiettivi e azioni dei settori pubblici e privati



Fonte: F. Archibugi: *The Disciplinary Implications of Environmental Planning and Evaluation* (1994)

Saranno questi effetti laterali, che chiameremo propriamente “*effetti*“, dando perciò a quest’ultima parola il significato di un risultato indiretto su oggetti che non sono stati quelli per i quali l’azione è stata concepita e progettata. (Chiameremo così *effetti* gli effetti *indiretti*, siano essi positivi che negativi; e *impatti* i risultati *diretti* dell’azione, che per definizione dovrebbero essere tutti positivi).<sup>14</sup>

D’altra parte ogni *azione di governo*, nel settore specifico in cui opera, si pone già, per se stessa, come fattore di influenza, (cioè di controllo o di impedimento, o di incoraggiamento, o di orientamento), delle azioni *anche del settore privato*, in nome e in funzione di un interesse pubblico o collettivo. Ecco perché ogni azione valutativa che si intenda portare avanti in un processo di pianificazione strategica, debba tenere sempre presente il condizionamento complesso che deriva dall’intreccio degli impatti e degli effetti che qualsiasi azione, di qualsiasi soggetto di pianificazione ha sul sistema intero, e adeguarvi la scelta del tipo di valutazione da apportare a tale azione.

Nella **Figura 2** è riprodotto appunto il grafico in cui si è cercato di rappresentare l’insieme di interrelazioni da tenere sempre presente *in un sistema di relazioni fra sistema di obiettivi*,

---

<sup>14</sup> Questa nomenclatura differisce da quella da me usata in altra occasione (Archibugi, 1994) dove, per una dicotomia pressappoco uguale, usavo inversamente i termini: chiamavo *impatto* l’effetto indiretto e *effetto* l’effetto diretto. Mi sono allineato all’uso fatto delle due parole da Nathaniel Lichfield (1996), il quale da decenni persegue un metodo di valutazione dei piani che io rispetto molto (anche se ho alcune riserve sull’uso quasi esclusivo di valutazione con numerario monetario che prevale nel suo metodo). Per quanto riguarda l’uso *inverso* delle parole credo che si tratti solo di preferenze verbali sulle quali sarebbe inutile spendere troppe parole in questa sede, mentre sarebbe già più interessante notare l’uso *analogo* dei concetti che stanno dietro le parole. (L’allineamento del mio linguaggio a quello di Lichfield - vorrei sottolineare infine - non deriva dal fatto che preferisco quest’ultimo al primo, ma dal desiderio di standardizzare anche il glossario, tenendo conto della grande influenza del contributo di Lichfield nel campo dei metodi di valutazione dei piani.)

*singoli obiettivi e singole azioni, fra i due principali settori societari, il settore pubblico e il settore privato.* Gli “effetti” che scaturiscono da tale sistema di relazioni, sono appunto l’oggetto delle valutazioni. E nel procedere in tali valutazioni sarebbe improprio e pericoloso non partire da una piena conoscenza del sistema di relazioni da cui scaturiscono, appunto gli “effetti” da valutare.

Sia gli “impatti” (intesi come risultati *diretti* di una azione) che gli “effetti” (intesi come risultati *indiretti* di una azione) vanno “valutati”.

#### **2.4 La valutazione e l’azione: loro circolarità**

Si suppone che la valutazione degli impatti e dei possibili effetti si debba fare *prima* che l’azione venga messa in atto. In un processo “standard” di pianificazione sarebbe razionale che la valutazione prevenga l’azione (o la decisione dell’azione).

Nella realtà non sempre è così. La valutazione “ex-ante” dell’azione è sempre difficile, perché è sempre difficile valutare gli *impatti* e gli *effetti* delle azioni, prima di averle messe in opera.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Un analogo problema ha fatto discutere i “teorici della scelta sociale” (ai quali ci siamo riferiti in una nota precedente): se viene prima la “preferenza” o la “scelta” (su questo punto si veda il riassunto del dibattito che ne fa Amartya Sen ad introduzione della raccolta di saggi suoi propri che va sotto il nome di “Scelta, benessere e calcolo” (1982). Si tratta appunto di un problema che personalmente ho considerato sempre piuttosto ozioso e “sofistico”, assai di più di quello se viene prima la *valutazione* o l’*azione*. Né mi è mai sembrata di grande interesse, ma semmai di grande discutibilità, la soluzione del rapporto fra *preferenze* e *scelte* (che ha prevalso nella letteratura della scelta economica) rappresentata dall’introduzione del concetto di “preferenza rivelata”. Tutte le difficoltà inutili che si sono incontrate nel dibattito in questione [rinvio per questo al saggio di Sen del 1970, all’opera dello stesso, citata, del 1982 che riprende ed aggiorna il dibattito, ai lavori, purtroppo trascurati di Houthakker (1956), B. Hansson (1968) e P.K.Pattanaik (1968)], sono, a mio avviso, da attribuirsi al persistente approccio “individualistico” e “psicologico”

Ma, sempre nella realtà, questo non sarebbe un gran male, perché il processo di pianificazione è sempre “circolare”, cioè il *rapporto decisione-azione* non si sviluppa a senso unico, in quanto la singola azione non avviene *una-tantum* ma si svolge nel tempo, permettendo di “valutarla” *in itinere* e di correggerla.

E’ dunque importante che sia previsto un sistema (permanente) di valutazione, che accompagni il “corso” delle azioni. Ciò permette che il *rapporto decisione*  $\longrightarrow$  *azione* sia anche un *rapporto azione*  $\longrightarrow$  *decisione*, e così via.<sup>16</sup> Ma perché questo processo circolare fra *decisione-azione-decisione* avvenga in modo appropriato occorre che gli effetti delle decisioni o delle azioni siano permanentemente “valutati”. E per far ciò occorre che siano “misurati” in qualche modo.

Ma qui entriamo nel grande problema della capacità della *valutazione*.

E’ molto in voga oggi sostenere che qualsiasi intervento, qualsiasi politica, qualsiasi azione di gestione della pubblica amministrazione debba essere sottoposta ad un processo di valutazione.

Ci sembra più che ragionevole. E’ ragionevole che l’azione venga “valutata” in rapporto agli effetti che si attende che essa produca, se deve essere valutata in anticipo, prima di metterla in opera o addirittura di progettargli (e si dice valutazione *ex ante*); o che venga valutata in rapporto agli effetti “prodotti”, una volta

---

dell’economia “neo-classica”. Si veda su questo punto l’acuta analisi di K.Basu (1979). Questo argomento è stato inoltre evocato in un mio lavoro di “introduzione alla Planologia” (1992).

<sup>16</sup> Quindi la valutazione *ex-ante*, senza che attinga ad una valutazione *ex-post* dell’azione temporalmente precedente, rischia di essere difettosa per mancanza di esperienza e concretezza. In pratica, si può considerare la valutazione *in itinere* (o *ongoing*) la valutazione che *sintetizza* i meriti di entrambe le valutazioni *ex-ante* ed *ex-post*. Ciò significa che ogni momento è buono per un approccio alla valutazione, purché se ne conoscano i limiti e le caratteristiche; e soprattutto purché non finisca in se stesso, ma continui in un *processo completo*, che abbiamo definito ‘circolare’.

che è stata messa in opera (e si dice valutazione *ex post*). Nel mondo reale il più delle volte ci si trova di fronte ad azioni in corso, che non si è riusciti a valutare prima di metterle in opera, e ad azioni che non si sono completamente “concluse” per le quali una valutazione *ex post* si poggerebbe solo su un artificiale divisione temporale (mese, anno, etc.). In questo caso si parla di valutazione *in itinere* (in inglese: *ongoing*). Tutti i programmi pubblici sono per lo più programmi di carattere più o meno permanente, più inclini ad essere valutati *in itinere*.

## 2.5 L'esplicitazione dei criteri di valutazione

Ma le cose non sono così semplici. Quando si parla di valutazione ci si deve domandare *rispetto a che cosa noi valutiamo*. Tutti invece diamo per scontato che si sappia già rispetto a che cosa si valuta. Ciò avviene perché inconsciamente diamo per “impliciti” i *criteri* della valutazione, che sono i punti di riferimento (i “parametri”) del nostro giudizio valutativo. Dati però per impliciti, cioè ovvi e conosciuti, chiari per se (*self evident*), tali criteri spesso giuocano dei brutti scherzi. Innanzitutto si scivola spesso nell'errore di non mettere bene in rapporto tali criteri fra loro, ciò che è possibile solo dalla loro chiara esplicitazione. Ciò non ci permette di adottare dei metodi di valutazione che ci assicurino la massima capacità di giudizio razionale, anche nei casi in cui la nostra capacità di calcolo e ragionamento è molto elevata.

L'esplicitazione dei criteri è inoltre indispensabile quando la valutazione è una valutazione sociale, nel senso già descritto (nei paragrafi precedenti), cioè riguarda intere comunità; e quando i criteri in base a cui si valuta, che sono “impliciti”, possono essere diversi da persona a persona, da gruppo a gruppo, e occorre *esplicitarli* per metterli a confronto, e “gestirli” in qualche modo.

Insomma, l'esplicitazione dei criteri è indispensabile per dare un senso e una razionalità ad ogni tipo di valutazione.

## 2.6 I rischi di “sub-ottimizzazione”

Nella non chiarezza del procedimento generale di pianificazione e di valutazione sono insiti numerosi pericoli e danni. In primo luogo quello che viene normalmente chiamato il rischio di “sub-ottimizzazione”.

Per esempio: programmi che sembrano desiderabili a livello di singolo ministero o a livello esecutivo-manageriale si dimostrano non desiderabili ad un livello più generale.

Ancora per esempio, un ente incaricato di proteggere contro le inondazioni può considerare la costruzione di una diga o un lago artificiale uno strumento efficiente per conseguire i suoi scopi. Tuttavia, la considerazione del progetto a livello di più ministeri può richiamare l'attenzione al ruolo delle inondazioni per conservare i beni naturalistici e arricchire positivamente i campi a valle attraverso depositi di fango.

Quando questo tipo di “costi di opportunità” sono inclusi nella valutazione sociale, un programma che appare ottimale ad un livello di ente diventa chiaramente sub-ottimale a livello di coordinamento interministeriale.

Le decisioni che vengono portate al top di una gerarchia amministrativa devono cercare di considerare *tutti* i benefici e *tutti* i costi che possono interessare gli *stakeholders* e i relativi rappresentanti.

Ai livelli più bassi alcuni benefici e costi sono ignorati non perché lo dovrebbero essere, ma perché parte della decisione è già stata valutata e presa ad un livello più elevato.

Ai livelli più bassi, quando i bilanci sono fissati e gli obiettivi chiaramente specificati, una razionale decisione può semplicemente mirare a fare le cose con efficienza senza porsi la questione della loro desiderabilità.

Ecco perché la necessità di valutare si pone soprattutto ai più elevati livelli amministrativi (mentre, purtroppo, viene praticata quasi esclusivamente nella *micro-progettualità*, ove i rischi di sub-ottimalità sono maggiori).

Il bisogno di valutare *tutti* i costi e *tutti* i benefici decresce

progressivamente ai più bassi livelli.

Pertanto, a causa del pericolo di sub-ottimizzazione, valutazioni complesse e difficili sono probabilmente meglio riferibili ai più elevati livelli amministrativi, dove i *giudizi soggettivi* sono più *largamente informati*.

Certamente, i criteri sono assai più facilmente e più direttamente determinabili ai livelli amministrativi meno elevati:

- dove ci si confronta con più ridotti coefficienti di “complessità”,
- e dove si offrono maggiori opportunità di valutazione immediata.

Ma i criteri utilizzati a detti livelli devono essere “razionalizzati” in termini di valori sociali più generali, riconosciuti ai più elevati livelli. Per cui tali criteri non devono solo riprodurre valori espressi nelle valutazioni singole o locali.

L’uso potenziale dei criteri di efficienza, e le loro implicazioni per la valutazione, dipendono dalla decisione particolare di cui si tratta. L’efficiente allocazione di risorse può in teoria sempre raggiungersi, espandendone l’uso fino al punto in cui il costo marginale eguaglia il beneficio marginale.

Questo spesso avviene ai livelli amministrativi più bassi attraverso la comparazione dei valori di mercato e dei costi monetari.

Tuttavia è importante soprattutto che tali valutazioni siano integrate a livelli superiori, dove i valori “senza prezzo” diventano importanti sia dal lato dei costi che da quello dei benefici, e dove - per converso - i prezzi di mercato da soli possono fornire delle guide assai poco soddisfacenti.

## **2.7 Il riferimento a decisioni/valutazioni a differenti livelli amministrativi**

Il riferimento più ovvio e diretto è quello alle relazioni fra differenti livelli amministrativi gerarchici che tendono ad essere interessati a diversi livelli di decisione. La struttura gerarchica di cui alla **Tavola 1** ne mostra solo quattro. Ma in molte gerarchie

## Tavola 1

### Schema gerarchico di un sistema decisionale

<b>ALTO</b>	<b>Livello di gerarchia</b>	<b>Tipo di decisione</b>
	Governo <i>Livello esecutivo o legislativo</i>	Quale è il bilancio sociale da assegnare ai maggiori settori di impiego pubblico, quale l'ambiente , l'educazione, i trasporti, etc. ?
	Dipartimento o Ministero <i>Livello politico-dirigenziale</i>	Quale è il bilancio ministeriale da essere assegnato alle divisioni dei Dipartimenti o Agenzie o ai principali programmi ?
	Settore operativo <i>Livello dirigenziale</i>	Quali sono i bilanci fissi da utilizzare per dati scopi ?
<b>BASSO</b>	Incarichi totalmente delegati <i>Livello di singolo operatore</i>	Scelta tra alternative, che sono tutte accettate

Fonte: J.A.Sinden & A.C.Worrell, *Unpriced Values etc.* (1979), con adattamenti e modifiche.



se ne ravvisano molto più di quattro. (ci limiteremo a quattro perché sono sufficienti a mettere in evidenza le principali differenze).

*Il livello governativo generale.*

Al livello più elevato troviamo le istituzioni politiche come le legislature e i governi o i consigli di amministrazione di enti generali di interesse complessivo delle comunità o gruppi di riferimento. Le relazioni fra essi variano da un tipo di organizzazione all'altra, da un paese all'altro. E' evidente però che il livello decisionale, che ha, o dovrebbe avere, il principale ruolo nella formulazione delle decisioni di politica generale, lo vedremo qui come un singolo livello, anche se nelle diverse esperienze potrà essere scorporato in più livelli, adattati a ciascun sistema decisionale in questione.

A questo livello, si prendono due tipi principali di decisione:

1) quanto grande la organizzazione deve essere 2) quante risorse devono essere assegnate fra dipartimenti (ministeri o enti), fra programmi e prodotti. La tecnica standard della analisi costi-benefici ha mostrato di essere scarsamente utile a questo livello. Una parte delle difficoltà sta nella determinazione dei benefici totali e dei costi di opportunità di trasferire risorse da un settore all'altro. I periodi di lungo termine implicati nelle principali decisioni aumentano le difficoltà.

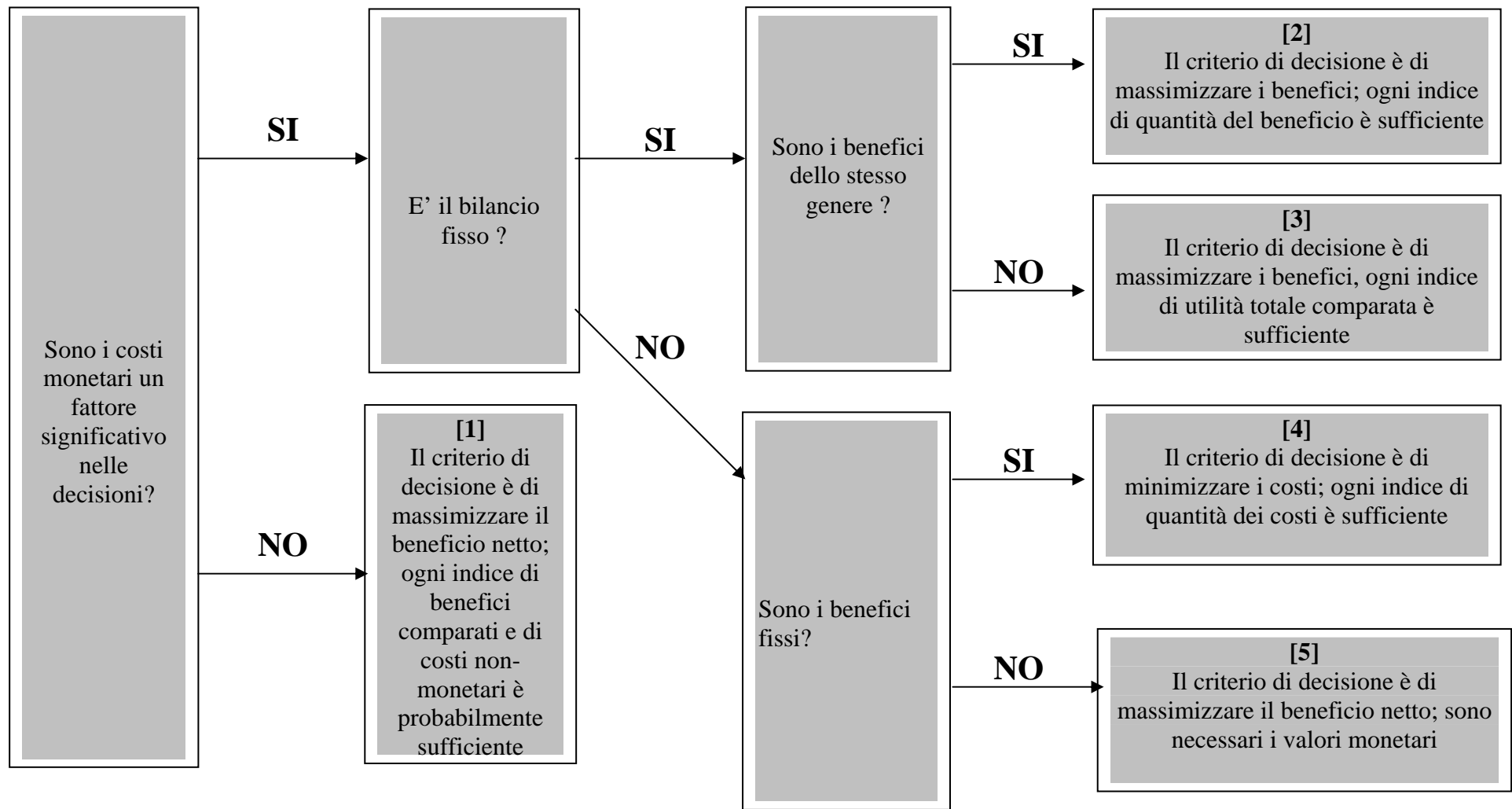
Né i benefici né i costi sono probabilmente fissi a questo livello *top* e la maggioranza delle decisioni sono della natura di quelle che nella **Fig. 3** (che riporteremo più sotto) vengono dette *tipo di decisioni [5]*. Di norma, esse coinvolgono *benefici e costi multipli che spesso non possono essere misurati in unità fisiche comuni*. Le misure monetarie di valore sono pertanto desiderabili.

*A livello "dipartimentale (o ministeriale o di agenzia).*

A questo secondo livello, le decisioni concernono l'allocazione di risorse per organizzazione o ente. Le decisioni a lungo termine concernono la dimensione del bilancio dipartimentale che però

Figura 3

Classificazione delle decisioni seconda la necessità di valori monetari



può variare negli anni. E' da tener presente che non tutte le decisioni si prendono al top di questo livello, ma che possono essere prese anche a livelli più bassi. Il processo di formazione del bilancio di un ministero per es. può pervenire dalla progressiva aggregazione di bilanci dei vari livelli operativi in un unico budget. Ed ogni livello procede ad una valutazione per il contesto di cui è responsabile.

*A livello operativo o gestionale.*

A questo livello managers ed operatori hanno un budget da spendere ed un futuro budget da formulare. Una volta che il budget è stato assegnato all'unità di gestione in questione, il criterio prevalente di decisione sarà quello di un rapporto costo-efficacia. L'obiettivo è quello di massimizzare i benefici in base ad un bilancio fissato (tipo di decisioni di cui a [2] e [3] della **Fig. 3**) o di minimizzare il costo di acquisizione di un obiettivo fissato (tipo di decisione [4]). In nessun caso è necessario confrontare costi e benefici direttamente, e le valutazioni monetarie non sono necessarie.

*A livello totalmente delegato.*

A questo più basso livello della gerarchia amministrativa, le decisioni sono prese da operatori esecutori. A loro sono assegnati compiti da eseguire come risultato di qualcosa i cui costi e benefici sono stati già valutati a livello superiore. Le loro sole scelte sono fra alternativi modi di portare a termine un compito, e anche queste alternative possono essere ben regolamentate. Valutazioni comparative a questo livello possono essere molto semplici in natura.

In conclusione: se l'"utilità sociale" richiede - come si è detto - adeguate "gerarchie" di valutazione, occorre che il "sistema di valutazione" si istituzionalizzi; e che, d'altra parte, proceda di pari passo con un processo di adeguata istituzionalizzazione della stessa pianificazione strategica, di cui non è che un momento. Un momento essenziale e vitale, ma un momento.

I legami organici fra pianificazione strategica e valutazione

strategica saranno ulteriormente esaminati nei prossimi paragrafi sotto il profilo a) della *molteplicità dei metodi a disposizione e dei modi con cui procedere alla loro scelta*; e b) della *multi-disciplinarietà e delle implicazioni che ha sulla emergenza di una nuova disciplinarietà*.

### 3. La selezione dei metodi di valutazione

#### 3.1 Le situazioni decisionali non sempre chiedono una precisa determinazione del valore sociale

Un aspetto che spesso viene trascurato nelle applicazioni correnti di processi decisionali e valutativi, è che molte situazioni decisionali non determinano la necessità di una precisa determinazione del valore sociale di una cosa o di una azione per la comunità. E' bene chiarire questo punto prima di passare all'esame della selezione dei metodi di valutazione.

Con una riflessione generale sulle tipologie di decisioni che si devono affrontare (nei processi di programmazione strategica come anche nella vita),<sup>17</sup> si può concludere che le *decisioni* che richiedono *valutazioni* sono grosso modo di tre tipi: 1) situazioni "si/no"; 2) situazioni di compensazione; 3) situazioni di scelte alternative.

Il genere di informazioni *di valore* necessarie per una decisione dipende dal tipo di "situazione decisionale" in cui deve essere presa.

*Situazioni "si/no".*

In una situazione si/no *un* decisore politico deve scegliere fra *fare una cosa o non farla*. Come guida a questa scelta, egli deve determinare se facendola egli ne avrà una differenza favorevole per la comunità che rappresenta. Se egli percepirà questo valore differenziale, egli deciderà di farla, se no sceglierà di non farla.

---

<sup>17</sup> Per questo si veda Sinden e Worrell pp. 82 e sgg.

In questo caso tutto quello che gli serve di sapere è se avrà un valore differenziale per la comunità; l'ammontare non è importante perché ogni valore addizionale apporterà un vantaggio migliorativo alla sua comunità.

*Situazioni di "compensazione".*

Il problema nelle situazioni di compensazione è far sì che una persona colpita stia tanto bene quanto era prima di avere una perdita. Qui si cerca un valore di compensazione che annulli esattamente la perdita subita. Ma ciò dipende da quanto la comunità valuta siano le perdite subite e richiede la identificazione di altre cose o azioni il cui valore eguagli quello delle cose perdute.

*Situazioni di "scelta alternativa".*

In tali situazioni il decisore politico deve scegliere fra varie alternative disponibili. La decisione sarà presa in due tempi. Primo, si dovrà determinare se le alternative avrebbero valore per la comunità interessata in una situazione "si/no". Perché se egli è ora al punto in cui una delle alternative non farebbe differenza, ogni alternativa che lo condurrebbe ad un punto più elevato della curva di indifferenza sarebbe eliminata. In alcuni casi questo può essere il solo passo necessario. Se una alternativa non avesse valore, è razionale scegliere l'altra. L'ammontare di valore è irrilevante, perché si starebbe chiaramente meglio con qualche valore in più che con nessuno ("meglio che niente").

Se entrambe le alternative avessero valore, si impone un secondo passo: si devono determinare i loro valori comparati e procedere alla scelta.

Come si vede la natura della decisione ha una principale influenza sul genere di valutazione necessaria come guida. Una decisione "si/no" necessita solo di determinare se la cosa o l'azione ha un valore. Una decisione *con scelta alternativa* necessita solo di determinare quale alternativa possibile ha un valore più grande. In nessun caso è necessario conoscere il valore con esattezza. Molte decisioni "*di compensazione*" sono

analoghe. Se il solo interesse è di rendere una collettività o gruppo di interessi comunità colpiti tanto bene quanto stavano prima, sarà sufficiente conoscere che il valore di compensazione sia superiore a quello perduto. E' solo quando una parte colpita deve essere compensata esattamente per la sua perdita che è necessaria una precisa determinazione del valore.

### 3.2 Valore “monetario”: quando è necessario?

Così i valori debbono essere misurati solo se i decisori politici devono dire se sono più grandi di altri valori, equivalenti ai valori perduti, o solo che essi sono più grandi di zero.

La prevalenza passata degli scambi e dei prezzi di mercato nella determinazione dei valori, ha fatto diventare naturale il misurare i valori anche sociali in termini monetari. Ma ciò non è sempre né necessario né opportuno per decisioni razionali.

Nella **Fig. 3**<sup>18</sup> sono classificate le decisioni secondo il tipo di valori che sono necessari in particolari situazioni.

Il punto di partenza è la *importanza dei costi monetari nella decisione*. In alcuni casi essi sono relativamente non importanti, come per es. nel decidere sulla strada da percorrere per una gita di week-end. Tempo e distanza sono probabilmente fattori più critici del costo della benzina. Una volta presa la decisione di andare da qualche parte, i benefici estetici da ottenere dalle varie strade saranno soppesati con la lunghezza e il tempo richiesti per il loro uso. I valori monetari non saranno necessari per le decisioni del tipo [1].

Quando i costi monetari sono importanti, essi possono essere fissi o variabili. Se il suo budget è fisso, il decisore può solo manipolare il risultato, e il suo criterio deve solo massimizzare i benefici. Se si può produrre un solo tipo di benefici, come i giorni di ricreazione, la scelta razionale è quella che fornirà il più

---

<sup>18</sup> Tratta da Sinden and Worrell, 1979, p.122. In questi paragrafi ci siamo avvalsi largamente dell'opera di Sinden e Worrell alla quale rimandiamo per molti utili approfondimenti.

gran numero di giorni. Una misura monetaria del beneficio non è necessaria nelle decisioni di tipo [2]; esse possono confrontarsi con le quantità prodotte dalle alternative.

Se il budget è fissato ma gli alternativi prodotti sono di tipo differente - come campeggi di pernottamento o picknick giornalieri - i benefici dovranno essere comparati con qualche indice di utilità totale. Le decisioni di cui a [3] non richiedono misure monetarie.

Se il budget e i costi monetari non sono fissati, il genere di valutazione è imperniato sulla questione se i benefici sono fissati o no . Se i benefici da prodursi sono specificati, il decisore può solo manipolare i costi, e il criterio rilevante è quello di minimizzarli. I costi monetari possono essere comparati direttamente, e gli altri costi possono essere comparati anche in termini quantitativi, come per es. le ore di viaggio. Alcuna misura dei benefici — né monetari né non-monetari — è necessaria per le decisioni di tipo [4].

Il solo chiaro caso in cui un valore monetario è necessario è quando sia i benefici che i costi possono variare, e il criterio di decisione può essere la massimizzazione netta dei benefici. (tipo [5] ). Poiché differenti generi di costi e benefici non possono essere addizionati o comparati direttamente, è necessario misurare tutti in una unità comune. La più utile è certamente l'unità monetaria.

### **3.3. Sulla selezione dei metodi**

Ora ci rimane da approfondire sotto quali altri aspetti è opportuno operare una più attenta ispezione del tipo di decisione prima di scegliere il metodo di valutazione, cioè prima di imbarcarsi con questo o quel metodo.

In primo luogo, come si è detto ripetutamente, il metodo appropriato di valutazione dipende dalla natura della decisione e delle informazioni sull'utilità e il valore sociale che sono necessarie o di cui si dispone.

In secondo luogo la selezione è anche influenzata dalla

disponibilità di risorse per la ricerca e per la acquisizione di dati validi. Una deficienza di tempo o di competenza per la ricerca e per l'acquisizione di dati farà prendere in considerazione solo i metodi più approssimati, mentre maggiori risorse di tempo e di mezzi e di capacità permetterebbero di applicare metodi analitici più rigorosi. Innanzitutto è importante la conoscenza dei metodi a disposizione già applicati, che sono numerosi, anche se proprio la loro origine casuale, e non sistematica, li rende sospetti di approssimazione. Di questi metodi vi sono a disposizione parecchie rassegne.

Nathaniel Lichfield benché portatore di uno specifico metodo, quello della *Community Impact Evaluation* (CIA) , in una sua recente opera (Lichfield 1996) di grande respiro ne ha fatto una raccomandabile rassegna critica.<sup>19</sup>

Ma ci sono buone ragioni per approfondire i percorsi logici dei diversi approcci. Ciascun metodo è nato per rispondere ad esigenze fattuali e situazionali specifiche. Ma dalla loro conoscenza e comparazione è forse possibile stabilire con più chiarezza quando e come un problema di valutazione può trovare il suo più facile, diretto e soddisfacente metodo, onde evitare di non usare i metodi più appropriati a disposizione. (Si veda la **Tavola 2** con annesso riferimento bibliografico).

Una proposta di classificazione per la più opportuna “scelta”

---

<sup>19</sup> Come un Linneo della valutazione, Lichfield aveva già nel 1970 identificato (Lichfield 1970) 8 famiglie di metodi e 23 distinti metodi. La sua classificazione è stata aggiornata ed estesa in una sua più recente opera (Lichfield 1996). Nella **Tavola 2** riportiamo la classificazione di Lichfield, secondo diversi caratteri, e articolata essenzialmente in quattro gruppi: A) metodi che valutano solo gli *output* (i benefici); B) quelli che valutano solo gli *input* (i costi); C) quelli che valutano *entrambi*; D) quelli che “valutano output ed input, ma in un contesto più generale”. Secondo Lichfield, circa la metà dei metodi sono stati pensati e applicati all'interno di esperienze pratiche di pianificazione regionale e urbana, mentre altri sono stati introdotti in altri campi. Ed è a questa varietà di filiazioni disciplinari che egli fa dipendere anche la varietà degli approcci dei metodi in questione.



**Tavola 2**

**Rassegna di metodi di valutazione e loro principali caratteristiche**

Note:

*Input-Output:* Q = quantità; M = valore monetario

*Criterio:* N = numero; M = numero riflettente un valore monetario

*Settori:* S = singolo; M = multiplo

Metodo (Numero e nome)	Sigla	Input		Output		Criterio		Settori	
		Q 1	M 2	Q 3	M 4	N 5	M 6	S 7	M 8
<b>A. Solo Output (Beneficio-risultato)</b>									
1. Lista di controllo dei criteri ( <i>Checklist of Criteria</i> )	CC			X		X			X
2. Qualità del servizio ( <i>Quality of service</i> )	QS			X		X		X	X
3. Norme e standards ( <i>Norms and standards</i> )	NS			X		X			X
4. Fini ed obiettivi ( <i>Goals and objectives</i> )	GO			X		X		X	
5. Programmazione lineare ( <i>Linear programming</i> )	LP			X		X			
6. Valutazione di impatto ( <i>Impact Evaluation</i> ) - Fiscale e finanziaria - Ambientale - Sociale	IA IA/F IA/En IA/S				X		X	X	
7. Impatto urbano-comunitario ( <i>Urban Community Impact</i> )	IA/UC			X	X	X			X
8. Multi-attributi ( <i>Multi-attribute</i> )	MA			X		X			X
9. Multi-criteri ( <i>Multi-criteria</i> )	MC			X		X			X
10. Decisione Multicriteri ( <i>Multi-criteria decision-making</i> )	MCM M			X		X			X
<b>B. Solo input</b>									
1. Costi unitari ( <i>Unitary costs</i> )	UC			X	X		X	X	
2. Analisi di soglia ( <i>Threshold Analysis</i> )	TA	X	X			X		X	
3. Costi d'uso ( <i>Costs in use</i> )	CU	X	X	X		X		X	

Metodo (Numero e nome)	Sigla	Input		Output		Criterio		Settori	
		Q 1	M 2	Q 3	M 4	N 5	M 6	S 7	M 8
<b>C. Entrambi outputs ed inputs</b>									
1. Analisi finanziaria ( <i>Financial Analysis</i> )	FA		X		X		X	X	
2. Analisi finanziaria sociale ( <i>Social Financial Analysis</i> )	SFA		X		X		X		X
3. Analisi costi-reddito ( <i>Cost-revenue analysis</i> )	CR		X		X		X	X	X
4. Pianificazione-programmazione-bilanci ( <i>Planning, Programming, Budgeting</i> )	PPB		X			X	X	X	
5. Analisi costi-benefici: ( <i>Cost-benefit Analysis</i> ) - obiettivo singolo - costi-efficacia - minimizzazione dei costi	CBA		X	X	X		X		X
6. Valutazione del quadro ( <i>Framework Appraisal</i> ) Giudizio conciso ( <i>Assessment summary</i> )	FA AS			X		X	X		X
7. Ottimizzazione	O				X		X		
8. Matrice costi-benefici ( <i>Cost-benefit matrix</i> )	CBM								
9. Analisi di Bilancio di Programma ( <i>Planning balance sheet analysis</i> )	PBSA	X	X	X	X		X		
10. Valutazione di impatto comunitario ( <i>Community impact Evaluation</i> )	CIE	X	X	X	X	X	X	X	X
11. Contabilità sociale ( <i>Social audit</i> )	SA		X	X	X	X	X		X

Fonte: N. Lichfield, 1996, p.39

## Bibliografia:

### A. Solo output

1. **Lista di controllo dei criteri:**  
Kitching, L.C. (1969), Regional Planning Consideration. In: Cambridgeshire County Council
2. **Qualità del servizio**  
omissis
3. **Norme e standards**  
Harrison. H.J (1977), *Economics and land use planning* London: Croum Helm.  
Monopolies and Merger Commission (1982). *Report on stage carriage services supplied by under taking.*  
London: HMSO
4. **Fini e obiettivi**  
Hill, M. (1966). *A method for Evaluating alternative plans, the goals achievement matrix applied to transportation plans.* Graduate School of Arts and Sciences, University of Pennsylvania.  
Hill, M. 1971 *Planning for multiple objective.* Regional Science Research Institute, Philadelphia.  
Hill, M. and Y. Tsamir (1972). "Multi-dimensional evaluation of regional plans serving multiple objectives": Papers of RSA  
Schlager, K. (1968), *The rank based expected value method of plan evaluation.* HRB, Washington DC.
5. **Programmazione lineare**  
Ben Shahaar. H. et al. (1969), "Town Planning and Welfare Maximization: a Methodological Approach,  
*Regional Studies*, 3 (2).
6. **Valutazione di impatto**  
Carley, M. (1980), *Rational techniques in policy analysis.*, London: Heinemann
7. **Urban and Community Impact Analysis**  
Glickman, J. (1980) *The urban impacts of federal policies.* Baltimore Johns Hopkins University Press
8. **Metodi o analisi "Multi-attributi" (MAE)**  
Edwards, W. And J.R.Newman, (1982) *Multi-attribute evaluation.* London: Sage
9. **Valutazione Multi-criteri(MCA)**  
Nijkamp, P. (1975), "A multicriteria analysis for project evaluation", Papers of RSA 35  
Nijkamp, P. and J. Spronk (1981). *Multiple criteria analysis: operational methods.* London: Gowert  
Voogd, H (1983). *Multi-criteria evaluation for urban and regional evaluation* Londow: Pion
10. **Decisioni Multicriteri (MCMM)**  
Cochrane J.L., and M. Zeleny eds., (1973). *Multiple criteria decision making.* Columbia: University of South Caroline Press.  
Massam, B. (1988) *Multi-criteria decision making.* Oxford: Pergamon.

### B. Solo input

1. **Costi unitari**  
omissis
2. **Threshold analysis**  
Malisz, B. (1966), Urban planning theory: methods and results. In: C. Fisher, ed., *City and regional planning in Poland.* New York. Cornell University Press.  
Kozlowski, J. and J.T. Hughes (1967) Urban threshold theory and analysis, *Journal of the Town Planning Institute*, 53, 2  
Kozlowski, J. (1968), Threshold theory and the sub-regional plan. *Town Planning Review*, 39 (2)
3. **Costi d'uso**  
Stone P.A.. (1980), *Bulding design evaluation: cost in use,* London: Spon,

### C. Entrambi output (valori o benefici) e input (costi)

1. **AnaIisi finanziaria**  
Merret A. J, and A. Sykes (1973), *The finance and analysis of capital projects.* London: Longman  
Darlow. W.C. ed., (1982) *Valuations and Development appraisal.* London: Estates Gazette.  
Darlow W. C. ed. (1988) *Valuation and Investment Appraisal.* London: Estates Gazette.

2. **Analisi finanziaria sociale**  
Lichfield. N, (1988), *Economics in urban conservation*. Cambridge :Cambridge University Press.
3. **Analisi costi-reddito**  
Mace R.L. (1961). *Municipal Cost-Revenue Research in the US: A critical survey researched and measured municipal costs and revenues in relation to land use and areas: 1933-1960*. University of North-Caroline, Institute of Government.
4. **Pianificazione programmazione bilanci**  
Lyden F. J. and E. G. Miller (eds), (1968). *Planning, programming, budgeting: a svstems approach to management*. Chicago: Markham.
5. **Analisi costi e benefici: obiettivo singolo**  
Mc Kean R. N, ( 1958). *Efficiency in Government through Systems Analysis*.New York: John Wiley.  
Dasgupta P. A.K. Sen, and S. Marglin, (1972), *Guidelines for project evaluation*, New York: UNIDO  
Dasgupta P. and D.W. Pearce (1972), *Cost-benefit analysis in theory and practice*. London: Macmillan  
Misban. E. J. (1982). *Cost-benefit analysis: an informal introduction*. London: G, Allen & Unwin.
6. **Analisi costi-benefici sociali : obiettivi multipli**  
Finsterbusch, K., L. G, Llewellyn, and C.P. Wolff (1993). *Social Impact Assessment Methods*. Beverly Hills: Sage  
Finsterbusch, K. (1985). "State of the Art in Social Impact Assessment". *Environment and Behavior* 17.
7. **Valutazione del quadro/ Giudizio conciso**  
Omissis
8. **Ottimizzazione**  
Broniewski, S and S. Jastrzebski (1970), "Optimization methods", in: Planning Research Unit. Analytical technics in the urban and regional process: threshold analysis, optimization methods. University of Edinburgh.
9. **Matrice costi-benefici**  
Omissis
10. **Analisi di bilancio di programma**  
Lichfield N. (1956). *Economics of planned development*, London: Estates Gazette  
Lichfield N. (1964) "Cost-benefit analysis in plan evaluation" .*Town Planning Review*, 35(2)  
Lichfield N. et al., (1975). *Evaluation in the planning process*. Oxford: Pergamon
11. **Analisi di impatto comunitario**  
Lichfield N. (1996). *Community impact evaluation*. London UCL Press
12. **Contabilità sociale**  
Medawar C. (1978). *The social audit consumer handbook: a guide of the social responsibilities of business to the consumer*. London: Macmillan.  
Harte G. (1986). "Social accounting in the local economy ". *Local Economy*, 1 (1)  
Geddes M. (1988). "Social audit and social accounting in the UK: a review". *Regional Studies* 22 (1 )  
Houghton, G. ( 1988). "Impact analysis the social audit approach". *Project Appraisal* 3 (1).

## **D. Entrambi output e input su grande scala**

1. **Valutazione nella pianificazione di struttura**  
UK Department of Environment, (1972). *Structure plan notes* (unpublished)  
Wannop U. (1985). The practice of rationality", In. Breheny M. and A. Flooper eds *Rationality in planning*. London: Pion  
Weiss KAI, (1972). *Evaluating action programmes: readings in social action and education*. Boston: Allyn and Bacon
2. **Strategic choices**  
Friend. J. E. and W.M. Jessop (1977), *Local Government and Strategic Choices, an Operational Research Approach to the Process of Public Planning*. Oxford: Pergamon  
Friend J.E. and A. Hickling (1987). *Planning under Pressure: the Strategic Choice Approach* Oxford: Pergamon.  
Lee, N. and F. Walsh (1992). Strategic environmental assessment: an overview. In Lee N. ed., Special Issue on strategic environmental assessment, *Project Appraisal*, vol.7 N.3.

di metodi è data da Sinden e Worrell. Merita esaminarla brevemente.

Nella **Figura 4** sono esposte alcune delle *questioni preliminari* che dovrebbero essere prese in considerazione *prima* della selezione di un metodo. La logica questione di partenza è *se* per la determinazione del valore e della utilità sociale di una cosa, progetto o azione *debba essere considerato più di un fattore; e se tali utilità possono essere misurate su una unica scala [1]*.

Secondo lo schema della **Fig. 4** la selezione del metodo può poi procedere nel modo seguente:

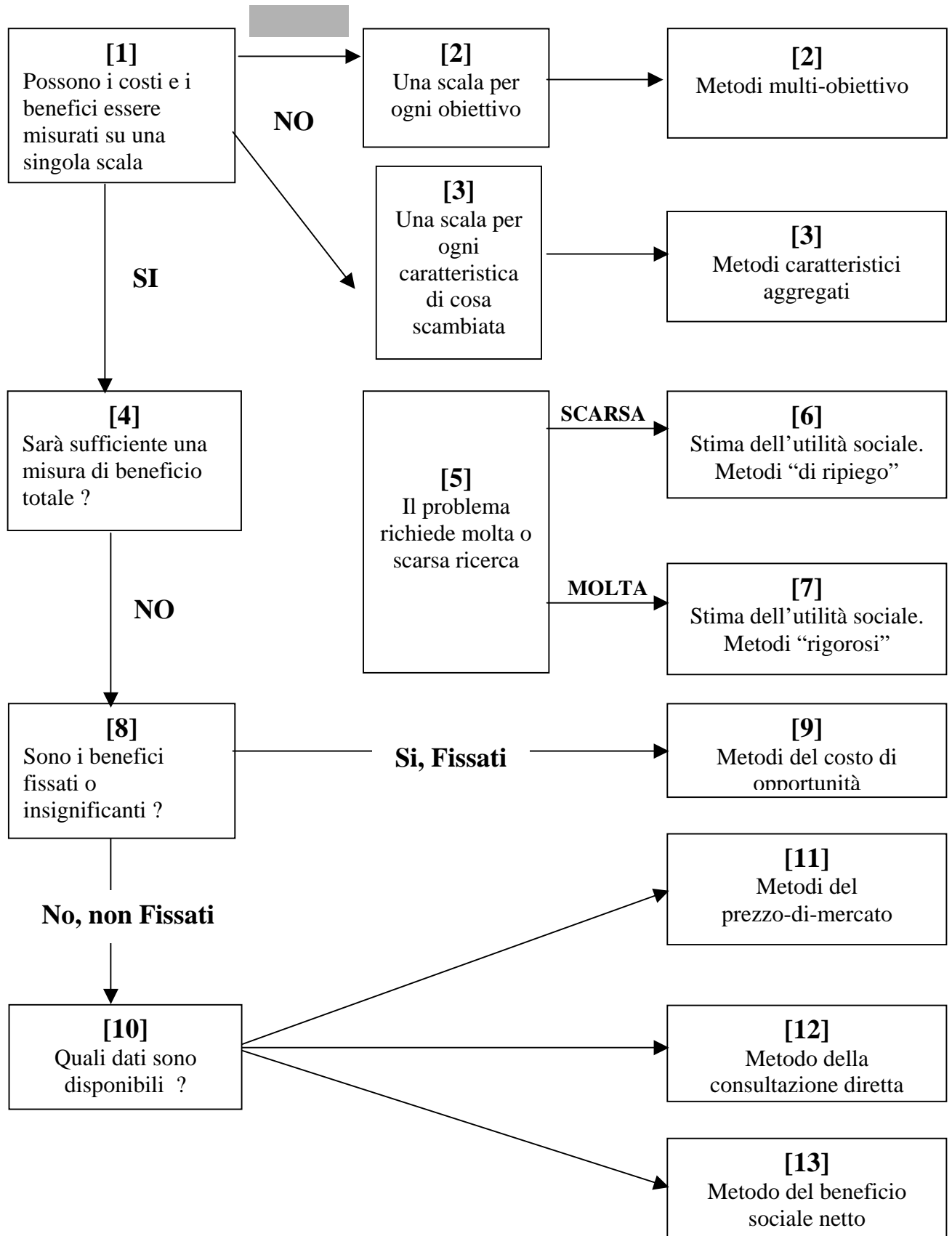
1. Prima questione [1]: sono in giuoco più di un fattore, oppure è in giuoco un solo fattore? Se sono in giuoco più di *un* fattore, questi possono costituire una “molteplicità” di obiettivi e una “molteplicità di caratteristiche. (Se invece è in giuoco un solo fattore si vada subito al punto 4).
2. Se vi è una molteplicità di obiettivi, essi possono corrispondere a ciò che la comunità vuole, come, per esempio *benefici netti, distribuzione del reddito o protezione ambientale*, o quant’altro. Ciascun obiettivo comporta perciò una diversa scala [2] e gli obiettivi devono essere aggregati. Per questi casi è appropriato l’uso di *metodi di valutazione multi—obiettivo [2]*.<sup>20</sup>
3. Se vi è una molteplicità di caratteristiche vi deve essere una ugualmente diversa scala per ciascuna di esse [3]. Per esempio: una decisione sulla qualità dell’aria può richiedere misure e aggregazione di parecchie caratteristiche dell’aria, e così via. Ci sono vari metodi per realizzare tali conversioni

---

<sup>20</sup> Sui metodi di analisi multi-obiettivi vi è una vasta letteratura e una vasta gamma di approcci. Ne ricorderemo i più significativi: Hill M., (1968 e 1973); Miller e Byers (1973); Cochrane e Zeleny eds.(1973); MacCrimmon, (1973); Roy. (1973); Cohon e Marks, (1975); Raiffa e Keeney, (1976); Gum et al., (1976); Voogd (1983); Fandel e Spronk (1985) Nijkamp et al.(1990).

**Figura 4**

**Schema logico per la selezione dei metodi**



- [3].<sup>21</sup>
4. Se vi è *un solo fattore* in giuoco, c'è da chiedersi: è sufficiente una misura totale del beneficio? Ciò avviene solo se i costi sono fissati, (o insignificanti o altrimenti ignorati) [4] (se sono variabili si vada al punto 8).
  5. Se i costi sono fissati (o trascurabili o altrimenti ignorati), i valori di confronto possono essere indicati come benefici totali ed i *metodi che stimano l'utilità totale* sono i più adatti. In questo caso però il problema si biforca a seconda se la decisione giustifichi *molta o poca* ricerca [5].
  6. Se la decisione non giustifica alti costi di ricerca, si può usare uno dei *metodi di convenienza*, "di ripiego", di cui è abbondante la letteratura. [6]<sup>22</sup> Qualcuno di questi metodi è sospetto perché aggrega dati su scale diverse e comporta assunzioni poco sostenibili. Ma i metodi sono rapidi e i dati possono essere raccolti da un vasto campione. Molti giustificano l'impiego di questi metodi per la loro rapidità e il costo limitato.
  7. Se la decisione è invece abbastanza importante da giustificare il costo di ottenere informazioni molto affidabili, dovrebbero usarsi i *metodi per la stima rigorosa dell'utilità totale* [7]. Su questi metodi vi è una abbondante letteratura economica.<sup>23</sup>
  8. Se, invece i costi non sono fissati, allora si pone la questione se i benefici sono *fissati* (o insignificanti), oppure *non fissati* [8]. (Se non sono fissati si vada al punto 10).
  9. Se i benefici sono *fissati*, il valore comparato può essere misurato attraverso i *metodi di analisi del costo di opportunità* [9].<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Vedasi per es. Leopold e Marhand, (1968); Leopold et al. (1971); una rassegna dei metodi in Sinden e Worrell, (1979, in particolare il cap.9), e Dee *et al.*, (1973).

<sup>22</sup> Vedasi in proposito sempre Sinden e Worrell, 1979 e i molti esempi ivi riportati nel capitolo 10.

<sup>23</sup> Vedasi su questi metodi Torgerson, 1958; Edwards, 1972, Turban e Metersky, 1971; e il cap. 11 di Sinden e Worrell, 1979.

<sup>24</sup> Vedi ancora il capitolo 12 di Sinden e Worrell per ampi riferimenti alla

10. Se i benefici, invece, *non sono* fissati (o trascurabili) allora i valori comparati devono essere basati sulla stima del beneficio monetario netto [10]. In questo caso la scelta del metodo allora *dipende dai dati disponibili* per l'analisi. Sono generalmente possibili allora le tre situazioni seguenti.
11. Se come dati, sono disponibili dei *prezzi di mercato*, si possono usare dei metodi atti a stimare o derivare valori monetari per le cose, progetti e azioni in questione [11]. L'analisi costi e benefici (monetaria) è in questo caso molto facilitata. Si tratta solo di essere molto attenti a non trascurare fattori di costo o di beneficio solo per il fatto che essi sono privi di prezzi di mercato adeguati.<sup>25</sup>
12. Se non sono disponibili dati, occorre crearseli: le informazioni necessarie possono essere ricavate attraverso uno dei *metodi a consultazione diretta* [12].<sup>26</sup>
13. Se esistono o possono ricavarsi dati sufficienti e soddisfacenti per stimare la domanda e l'offerta dei beni, allora si può stimare il "*beneficio sociale netto*" con diversi metodi appropriati [13]. Il beneficio totale netto è definito in teoria come la somma dei surplus del consumatore e del produttore<sup>27</sup>. Ciò permetterebbe di misurare empiricamente il

---

letteratura.

<sup>25</sup> Per l'analisi costi e benefici in generale, fra la grande quantità di manuali a disposizione, è raccomandabile l'opera di Mishan, 1971.

<sup>26</sup> Per tali metodi vi è come supporto la vasta manualistica delle tecniche di sondaggio. Erskine (1975) riporta una gran varietà di singole questioni dirette per sondaggi della pubblica opinione su una vasta gamma di problemi ambientali. In Sinden e Worrel (1979, nel cap.14) vi sono riportati esempi di numerose inchieste e metodi per sondare l'opinione e la disponibilità a pagare per la presenza e conservazione di "beni ambientali". Fra altri, è molto interessante il metodo suggerito da Hardie e Kirkley (1975).

<sup>27</sup> Sempre in teoria, "surplus dei consumatori" è chiamata la differenza fra il prezzo che i consumatori sarebbero disposti a pagare e il prezzo che effettivamente pagano. E analogamente è chiamato "surplus dei produttori" la differenza fra il prezzo che i produttori sono disposti ad accettare e il prezzo che effettivamente ricevono nelle vendite. Questa teoria ha radici



valore della utilità sociale netta (utilità meno disutilità, come già accennato).<sup>28</sup> Queste possibilità nel loro insieme dipendono ovviamente dai dati disponibili. Ma anche la qualità dei dati disponibili dipende dal tipo di decisioni che si devono prendere. (La disponibilità di dati a mezzo di sondaggio rappresenta tuttavia uno strumento di maggiore concretezza e certezza della misurazione e quindi la loro ricerca meriterebbe di diventare l'obiettivo privilegiato di una valutazione strategica connessa alla programmazione strategica). In materia di metodi di misurazione dell'utilità sociale netta si può osservare nell'insieme quanto segue.

- Tali metodi possono applicarsi solo a beni e servizi omogenei. Per alcune cose, come le strade o gli spazi ricreativi, la qualità del beneficio o utile può cambiare con l'aumento degli utenti;
- L'uso di una categoria di dati fornirà un ordine tipo di stime dell'utile sociale netto. Ciò non pone alcuna difficoltà per la decisione se l'utile sociale netto delle altre alternative cade al di fuori dei limiti di quella categoria di stime.
- L'uso di una categoria di dati può venir meno del tutto se il valore di un'altra alternativa cade in seno alla categoria di stime dell'utile sociale netto.
- Le stime dell'utile sociale netto includono sia il surplus del consumatore che il profitto monetario del produttore

---

lontane (addirittura in un ingegnere francese, Dupuit (1844) ed è stata elaborata da Marshall (1890). E' stata elaborata ulteriormente da Hicks (1941). Si veda anche Mishan (1948). Insomma, i concetti di surplus dei consumatori e dei produttori su cui si basa il metodo della misurazione del beneficio totale netto sono stati oggetto finora di grande discussione. In un saggio di Currie et al., (1971) si faceva già l'analisi di ben 191 saggi di rivista dedicata alla teoria del surplus del consumatore.

<sup>28</sup> Per maggiori ragguagli sui metodi di calcolo utilizzabili per la valutazione dell'*utile sociale netto*, si vedano i capitoli 15 e 16 di Sinden e Worrell, che contengono anche una panoramica del dibattito che si è sviluppato, sui dati necessari per tale valutazione e sul modo di calcolare le diverse elasticità, rinvenute a fini programmatici.

(surplus del produttore). Esse non possono essere paragonate solo con le stime dell'utile sociale netto che provengono solo dal profitto monetario. Il profitto monetario e l'utile sociale netto sono differenti concetti di valore, e non è legittimo comparare stime basate sui due concetti.

- Come conseguenza del punto precedente, i valori che vengono da un approccio strutturato possono essere solo comparati con altri valori che provengano dallo stesso approccio. Per esempio, stime di costo di viaggio possono essere comparate solo ad altre stime di costo di viaggio.

Nell'insieme però viene comunemente rilevato che le difficoltà "teoriche" (emerse dal dibattito) non hanno danneggiato la generale utilità di concetti che forniscono un quadro di riferimento per analizzare e descrivere gli effetti di decisioni, e per determinare l'ordine di grandezza delle utilità sociali. Le applicazioni non potranno essere mai precise, perché alcune assunzioni saranno sempre violate e perché i dati e le tecniche di stima saranno sempre imperfette. Ma i concetti e i metodi daranno stime dei valori che saranno sempre utili alla decisione politica.

14. Infine, se la decisione richiede informazioni su gruppi o valori sociali, che non si basino sull'ipotesi o che non riguardano situazioni in cui il valore sociale sia eguale alla somma dei valori individuali, allora si deve adottare un'altra famiglia di metodi di valutazione [14]. Infatti vi sono situazioni in cui a) esistono valori separati di gruppo o di comunità in aggiunta a quelli individuali; b) non tutti i valori individuali hanno o debbono avere lo stesso peso nel determinare il valore sociale; c) gli effetti sui gruppi o le comunità non sono percepiti dai singoli membri. In questi casi esistono altri metodi specifici per aggregare le stime che si

sono ottenute con gli altri metodi.<sup>29</sup>

I vari gruppi di metodi, raccolti logicamente — con l'aiuto di Sinden e Worrell — forniscono tuttavia diversi tipi o approcci di valutazione che meriterebbero essere esaminati più accuratamente, nella loro possibilità di aggregazione, nella loro adattabilità alle diverse tipologie di valutazione connesse al processo di programmazione strategica, nella loro utilità generale.<sup>30</sup>

### **3.4 La valutazione degli "effetti": importanza del riferimento alla struttura di programma**

Per quanto riguarda gli *effetti*, (cioè la capacità delle azioni di perseguire degli obiettivi e di ottenere un rapporto diretto di causa-effetto, o “catena causale” su di essi), il processo di pianificazione e di valutazione è abbastanza semplice. Si tratta di definire i problemi di pianificazione che si propongono nel campo oggetto di attenzione; problemi che includono evidentemente una nozione degli obiettivi da conseguire; e si tratta di articolare gli obiettivi in sub-obiettivi, in un rapporto concatenato di obiettivo-mezzo, che si chiama "struttura di programma". In quasi tutta la letteratura sui metodi e la teoria della pianificazione, si riproduce una *sequenza-standard* del processo di pianificazione che vede la *definizione degli obiettivi* (e la loro organizzazione in un sistema "gerarchico"), la parte centrale del processo stesso (**Tav. 3**)<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> Sulle diverse modalità di applicazione delle misure si veda per riferimenti il cap. 14 di Sinden e Worrell, 1979 e il metodo di larga utilizzabilità messo a punto da Hoinville e Berthoud, 1970).

<sup>30</sup> Per questo si vedano le *Lezioni introduttive alla pianificazione strategica*, già citate (Archibugi, 1999b).

<sup>31</sup> Nella **Tav. 3** abbiamo riportato una sequenza-standard del processo di pianificazione, fra le molte proposte nella letteratura. Per maggiori

### Tavola 3

## Processo di pianificazione (una sequenza standard)

<b>1. Identificare gli interessati</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il piano è fatto per singolo individui, o gruppi, o istituzioni o la società nel suo complesso?</li> <li>▪ Individuazione delle situazioni plurali (come enti governativi come rappresentanza della società generale, politici come portavoce dell'elettorato)</li> </ul>
<b>2. Identificare la distribuzione dei valori fra gli interessati</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quali sono i valori? E quale diffusione hanno?</li> <li>▪ Come si devono misurare per stock assoluti, per distanza dai fini, o dal livello degli altri?</li> <li>▪ Gli obiettivi degli interessati sono di carattere generale? Cioè, includono gli obiettivi di livello più generale?</li> <li>▪ Come sono questi: obiettivi: discreti o continui, trasferibili, etero-diretti, finiti o infiniti?</li> </ul>
<b>3. Sistemare gli obiettivi in un sistema di obiettivi generali strutturato gerarchicamente ("struttura di programma")</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quali obiettivi sono i più importanti?</li> <li>▪ Quali obiettivi sono "sotto-obiettivi" (o obiettivi strumentali) di altri ?</li> <li>▪ Quali obiettivi erano in conflitto con altri? E come entrano in conflitto con altri? E come possono essere risolti detti conflitti?</li> <li>▪ C'è possibilità di "scambiare", negoziare ("<i>trade-off</i>") un obiettivo con un altro?</li> </ul>
<b>4. Fissare misure o standard relativi a ciascun obiettivo generale</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Con riferimento ai differenti tempi di realizzazione degli obiettivi, cioè degli "orizzonti" del piano.</li> </ul>
<b>5. Applicare misure agli obiettivi generali per convertirli in obiettivi specifici (traguardi)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fissazione di obiettivi alternativi</li> <li>▪ Valutazione degli obiettivi: sono accettabili ? Sono fattibili?</li> <li>▪ Quali sono le conseguenze (impatti, effetti) del loro conseguimento?</li> </ul>
<b>6. Espressione del problema di pianificazione (o programmazione) come requisiti da soddisfare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Insieme finale di obiettivi</li> </ul>
<b>7. Programmazione di mezzi atti a raggiungere detti obiettivi [Questo è il Piano]</b>
<b>8. Valutazione di questi mezzi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sono i mezzi progettati accettabili e fattibili? Quali le loro conseguenze? Hanno realmente la capacità di conseguire il risultato degli obiettivi? In tutto o in parte?</li> </ul>

Fonte: Questo prospetto è ricavato da Archibugi (1979) sulla base di numerosi schemi presenti in diversi autori: Dror (1963); Chadwick (1971); Warfield (1976); Friedmann (1987)

Pertanto il miglioramento dei sistemi di valutazione si otterrà quando le valutazioni si faranno da un lato con piena consapevolezza dei loro “limiti”, e dall’altro con rispetto di alcune condizioni procedurali, prima fra tutte quella che esse siano coordinate bene in un processo di programmazione strategica, oltretutto in un processo in cui siano esplicitati gli *obiettivi cui si mira, e in ragione dei quali si valuta*.

Se un sistema di obiettivi è il primo passo e il primo compito da assolvere in un processo di pianificazione, esso dovrà inevitabilmente essere accompagnato da un *sistema di indicatori di successo o di conseguimento* degli obiettivi da raggiungere

Insomma il *criterio essenziale di valutazione* di un programma (o azione) è: *se e in che misura esso (o essa) permette di conseguire l’obiettivo*. Questo conseguimento rimane il criterio di fondo che *dà senso* alla stessa valutazione. Ciò implica che di qualsiasi azione (e quindi di qualsiasi programma di azioni) va innanzitutto valutata la sua *congruenza* e la sua *efficacia* rispetto ai suoi propri obiettivi.

### **3.5. Il caso delle valutazioni multi-obiettivi**

Ma la molteplicità tipica di un sistema di obiettivi (ed indicatori di conseguimento connessi) e l’insorgere conseguente della necessità di applicare metodi di valutazione *multi-obiettivi*; creano problemi particolari che ne possono inficiare l’applicazione stessa. Si tratta della questione della *multi-lateralità* di ogni processo di valutazione; tale processo se condotto troppo a lungo nella *unilateralità*, e se non appoggiato fin dall’inizio a qualcosa che non rispetti la *multi-lateralità* (garantita dall’approccio integrato - o comprensivo, o sistemico, o come altro si voglia chiamarlo - fin dall’inizio), rischia di portare a conclusioni valutative molto pericolose ed errate fin dall’impostazione.

---

approfondimenti sulla struttura di programma nei processi di pianificazione, si veda (Archibugi, 1973a e b, 1979, 1992).

L'analisi di compatibilità con quelli che abbiamo indicato come “*altri*” obiettivi è la parte più delicata di ogni strutturazione di programma, quella che:

- pone ogni programma in una condizione “sistemica” con il suo contesto o ambiente
- richiede attenzione ad un processo di coordinamento fra i programmi (coordinamento che avrà un diverso grado di estensione, diciamo da due a  $n$  programmi da coordinare).

Tutto ciò implica alcuni problemi di metodo sui processi di valutazione, e sul modo in cui utilizzare le diverse tecniche della valutazione stessa, che non possono essere trascurati o sottovalutati; e che è opportuno esaminare preliminarmente.

Se gli obiettivi di differenti programmi vengono valutati *insieme* è certamente la soluzione più congrua: significa che la ponderazione (o il *trade-offs*) dell'importanza di ciascuno di essi per il decisore o i decisori coinvolti nella stessa valutazione viene incorporata nell'unico processo di valutazione prescelto. I metodi di valutazione multi-criteri (di cui si è fatto cenno nel par.13) saranno lo strumento tecnico eccellente per operare questo *trade-offs*. Ma anche altri metodi di valutazione (quali per es. le analisi costi-benefici) possono essere facilmente adattate ad una valutazione multi-obiettivo.

Nella realtà (bisogna convenire) non sempre è possibile valutare i programmi *simultaneamente* ed incorporarli in un unico processo di valutazione e raccogliere tutti i decisori coinvolti in un unico processo. Questo è possibile farlo solo ai livelli più elevati di responsabilità collettiva, nelle sedi deputate a fare opera di *coordinamento dei programmi*, le quali sono istituzionalmente assai scarse, almeno finora.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> In verità esistono (per esempio, alla scala nazionale, “Consigli di ministri”, “Comitati interministeriali o inter-agenzia”, “Tavoli di negoziazione fra partners sociali”, ecc.), ma non fanno vera opera di coordinamento sui programmi, per il semplice fatto che i programmi — nel senso vero dei termine, quello da noi seguito — non esistono ancora. Quelle sedi continuano a far finta che decidono su cose e valutazioni aggregate e

Ecco perché le valutazioni multi-criteri o multi-obiettivi hanno senso quando l'unità di programmazione coinvolta o valutatrice ha effettivamente più obiettivi da gestire. Questo è il caso in cui la legittimità della valutazione deriva dalla legittimità di decidere. Altrimenti come si fa a cogliere la *soggettività* del criterio da assegnare al conseguimento di questo o quell'obiettivo, quando il soggetto interessato non è presente?

Se così non è, avviene che l'unità di programmazione (udp) che vuole tener conto di obiettivi che non le competono (facciamo un esempio generale: una udp orientata all'occupazione, che includa criteri concernenti obiettivi ambientali), include nel processo un parametro di valutazione ambientale che non sta a lei (almeno non solo a lei, da sola) a decidere. Per quanto ciò venga comunemente dichiarato "politicamente scorretto", e sia di comune consenso la raccomandazione di evitarlo, questa mono-valutazione di obiettivi multipli è piuttosto la regola che l'eccezione.

Esso è favorito dallo sviluppo "tecnico" delle analisi e dei modelli di valutazione multi-obiettivi. La tecnica diventa uno strumento per "simulare" una analisi che non viene operata senza l'intervento dei legittimi decisori, ma solo con l'opinione dei tecnici.

Infatti, ciò che avviene è che molti soggetti decisori, si rimettono a (verrebbe da dire: si nascondono dietro) una apparente *oggettività di valutazione* dei tecnici della valutazione (e ciò come diremo più sotto è improprio). Ma questo è infatti

---

multilaterali, ma sono handicappate nel procedere a queste loro funzioni dall'assenza generalizzata di processi di programmazione strategica, magari anche "unilaterali", ma capaci tuttavia, di portare al tavolo del confronto e del negoziato da tutte le parti scelte e progetti elaborati in termini strategici. Quindi essi non hanno nessuna possibilità materiale di valutazione effettiva degli effetti delle loro decisioni, né individuali né congiunte. Così i fallimenti abbondano per difetto di consapevolezza degli effetti diretti ed indiretti delle azioni. Senza *un* adeguato processo di pianificazione strategica, il coordinamento interministeriale, intergovernativo, intersocietale, è un grande agitarsi sul nulla.

quello che accade per la maggior parte delle applicazioni di metodi di valutazione multi-obiettivi a singoli programmi, progetti o azioni.<sup>33</sup>

Infatti, tali metodi, consentendo la valutazione contemporanea, simultanea, di più obiettivi, favoriscono essi stessi il fatto che ogni possibile Udp, desiderosa di introdurre metodologie avanzate in questo campo, provvede ad esercizi di valutazione dei propri programmi in cui non ci si limita ad una severa analisi di corrispondenza delle azioni progettate agli obiettivi dichiarati, ma si include anche - con valutazioni arbitrarie - quella relativa ad *altri* obiettivi che *non* sono di competenza dell'Udp o organizzazione in questione.

Apparentemente, l'iniziativa è lodevole, giacché appare rispettosa di obiettivi che non riguardano solo il soggetto promotore dell'azione; ma in realtà essa tende a includere arbitrariamente valori e criteri nel processo valutativo che non appartengono alla soggettività dei legittimi gestori di quel problema. (Non ne parliamo poi quando programmi e progetti sottoposti a valutazioni multi-obiettivi appartengono all'iniziativa "privata", vuoi delle imprese, vuoi di altri enti fortemente monotematici!)

Infatti è fallace che su un singolo programma o progetto o azione, si applichino valutazioni "tecniche" multi-criteri senza che vi sia il consenso dei programmatori-decisori di competenza; quelle tecniche inducono (per restare nell'esempio fatto più sopra) una Udp mirata alla soluzione di problemi *ambientali*, a giudicare da sola, con i suoi propri esperti, il valore dei vincoli *occupazionali* da includere nel processo valutativo; e viceversa

---

<sup>33</sup> Spesso inoltre si produce una certa invadenza dei tecnici. E da qui scaturiscono - secondo le circostanze - situazioni diverse tutte negative. Spesso i tecnici si credono "al di sopra" delle soggettività (appunto perché tecnici). In altri casi se i decisori non sono familiarizzati con le tecniche, si crea un diaframma fra il ruolo del tecnico e quello del decisore (con le note conseguenze o di una assenza di responsabilità politica o di un rifiuto sommario, ingiusto e, diciamo pure, stupido e saccente, da parte dei decisori di metodi avanzati di decisione).



spingono una Udp preoccupata di portare a termine programmi *occupazionali* a includere nella valutazione criteri *ambientalisti* senza far partecipare alle scelte i legittimi gestori di programmi ambientali.

Né, d'altra parte, i "tecnici" o i professionisti della valutazione ingaggiati da una Udp, se non espressamente delegati dall'Udp (e solo per le sue responsabilità di competenza) potranno costituire una base di "oggettività" o di "neutralità"; infatti essi stessi non possono che esprimere dei valori o criteri soggettivi, che non possono essere resi "oggettivi" altro che da adeguate procedure di valutazione e conseguente decisione, che richiedono *responsabilizzazione*; quest'ultima, a sua volta, non può esercitarsi se non attraverso i legittimi responsabili.

Sarebbe opportuno, anche in questo campo professionale, introdurre dei *criteri deontologici* da parte degli esperti circa il coinvolgimento nelle scelte. Si usa la qualifica di "*valutatori*" per gli esperti in metodi di valutazione, Ma in realtà il vero valutatore è colui che decide sia sui criteri di valutazione sia sulle scelte e decisioni stesse. E quindi non può che essere il *manager* responsabile dell'Udp.

La proliferazione di valutazioni, specialmente multi-obiettivi, crea nel sistema delle valutazioni falsamente "obiettive", e rischiano di creare una *situazione incrociata di valutazioni parziali molto più caotica che non l'assenza di valutazioni*.

Perché le valutazioni abbiano senso devono perciò essere integrate, ed inserirsi in un *sistema di pianificazione strategica*, e seguire - per così dire - le sue orme (i suoi *passi* procedurali), cioè le orme del sistema di Udp di riferimento: la valutazione si deve applicare al suo problema e al suo sistema di obiettivi. Se e quando, molto probabilmente, l'orizzonte dell'Udp si allarga, entrano in giuoco più Udp, e i diversi sistemi di obiettivi, collegati dalle strutture di programma, dovrebbero essere sottoposti a valutazioni (più o meno) comuni.

Qui si deve ancora una volta ribadire che i tecnici della valutazione (come d'altra parte i tecnici della pianificazione) sono portatori non di *valori e scelte*, ma solo di *metodi* per

determinare i valori e procedere alle scelte. Quando intervengono con giudizi di merito su valori e scelte, lo possono fare solo se *delegati* dai decisori, ma così facendo non sono più *tecnici* della valutazione ma *decisori*.

## **4. Le implicazioni disciplinari della valutazione**

### **4.1 Il concetto di valutazione integrata e strategica**

Da quanto detto, emerge che valutazione e programmazione sono due realtà e due procedure intimamente legate. E che insieme generano il bisogno di un più chiaro e preciso sistema operativo.

Come si è detto qui sopra, la valutazione dei programmi è fondata sulla capacità di essi di conseguire i loro obiettivi, cioè gli obiettivi che essi si prefiggono, in un processo concatenato (che abbiamo chiamato “strutturazione di programma”) in cui gli obiettivi si commisurano ai mezzi che si hanno per conseguirli, e i mezzi che si impiegano si commisurano agli obiettivi che si intendono conseguire e per i quali si impiegano.

La valutazione strategica di cui ci occupiamo ora riguarda appunto la capacità dei mezzi di avere come loro effetto dei risultati *in termini* di obiettivi perseguiti, e, per contro, la capacità degli obiettivi di essere “perseguibili”, cioè di essere fattibili *in termini* di mezzi disponibili. Il rapporto obiettivi-mezzi è un rapporto “tecnico”. E la prima valutazione strategica è essenzialmente una valutazione tecnica; che come tale - prima di diventare anche economica - si fonda su una integrazione di “approcci” tecnici, e sui molteplici impatti che diverse tecniche possono avere sulla fattibilità e gli effetti delle azioni che si devono decidere.

Poi, ovviamente, subentra anche una valutazione “economica”, per identificare le convenienze “economiche” (in termini di costi economici) dei diversi mezzi (progetti) tecnici adottabili. Ma i puliti di vista sui quali ogni valutazione strategica

si fonda sono molteplici, sia come obiettivi, sia come “alternativi” corsi di azioni mirati a conseguirli.

Tutto ciò non può non avere una profonda implicanza “disciplinare”.

Abbiamo soprattutto sottolineato il bisogno di tener conto di “compatibilità” *multi-obiettivo*, applicata peraltro a diverse scale gerarchiche, istituzionali e territoriali; e abbiamo parlato di *approccio integrato* riferendoci alla integrazione fra diversi *settori operativi* (ambiente, sviluppo economico, salute, attività professionali, protezione sociale, beni culturali, etc.). Ma nei processi di valutazione strategica insieme ai suddetti settori operativi si devono mettere in conto anche differenti *competenze disciplinari* (economia, scienze naturali, scienze mediche, urbanistica, etc.), necessarie a portare a termine con sufficiente informazione detti processi.

La “compatibilità” di cui tener conto ora è quella “*multi-disciplinare*”, e l’integrazione di cui tratteremo è quella *trans-disciplinare*.

## 4.2 La natura e la tipologia degli "effetti"

Infatti, gli effetti di una azione programmatica possono essere fra i più diversi. Si classificano pure in modo semplificato - come suol farsi - gli effetti in quattro tipologie generali: *ambientali, sociali, economici e politici* <sup>34</sup>.

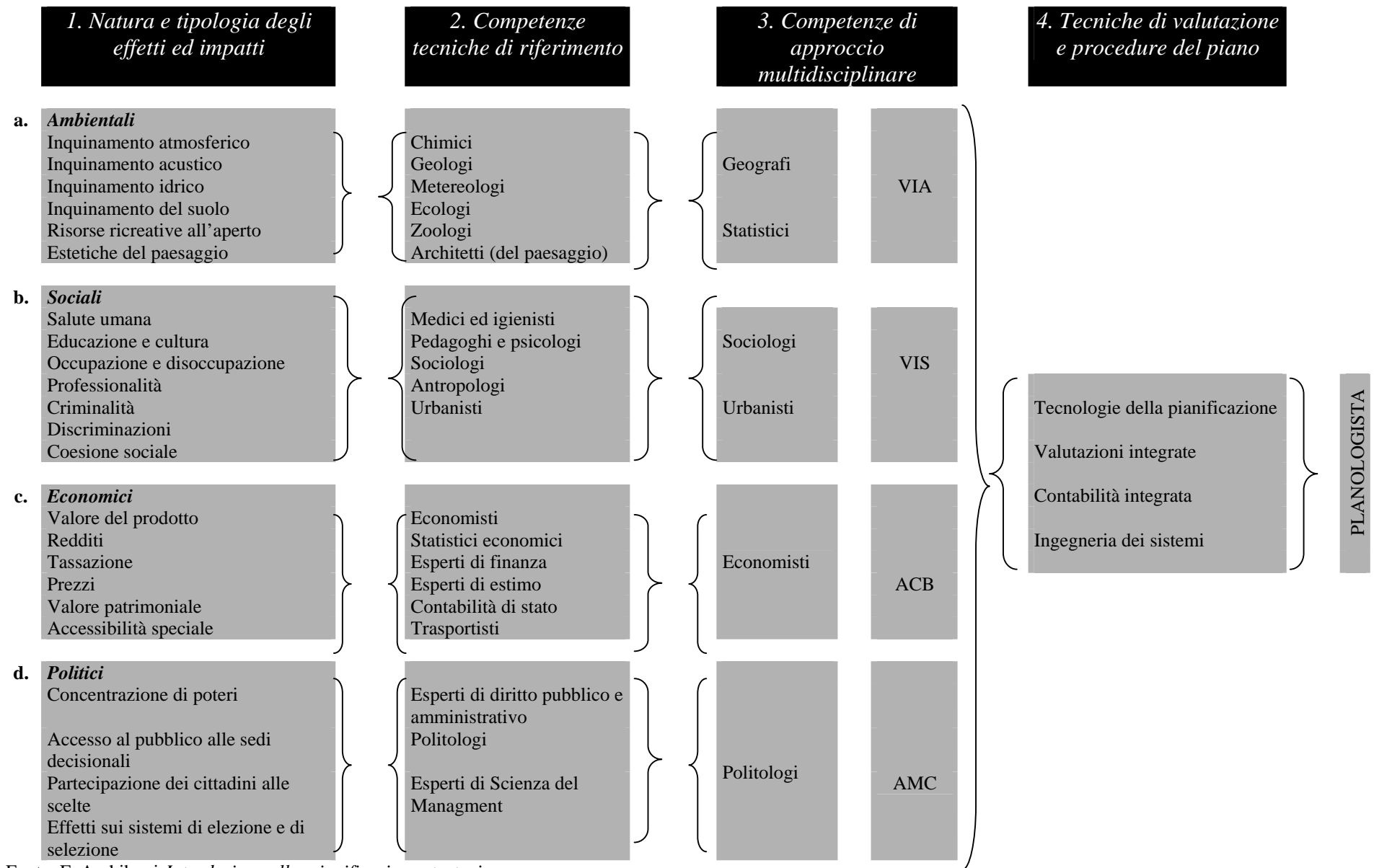
Per valutare con cura questa moltitudine di effetti, così classificati, occorre l'abilità professionale di esperti in molti differenti campi (disciplinari) che siano familiari con i *sistemi* sui quali esercitano gli impatti o attraverso i quali si trasmettono gli effetti <sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> Nella **Tav. 4** (colonna 1) si sono elencati rapidamente degli esempi propri a ciascuna tipologia di effetto.

<sup>35</sup> Sempre nella **Tav. 4** abbiamo elencato (a mo' di esempio e senza nessuna pretesa di essere esaustivi) per ciascuna tipologia di impatto, le

**Tavola 4**  
**Natura e tipologia degli impatti e competenze coinvolte**



Fonte: F. Archibugi: *Introduzione alla pianificazione strategica*

Si tratta di competenze del tutto diverse e del tutto tecniche. Sarebbe difficile racchiudere in un insieme integrato ed unico tutte queste competenze. E sarebbe difficile, soprattutto, che ne fosse portatore una sola persona.

Nondimeno è necessario che esse siano *tutte* prese in considerazione in una *procedura di valutazione*, per ciascuna azione che si debba prevedere.

Il processo di *sintesi* delle varie classi di valutazione implica una conoscenza tecnica sua particolare che non può ignorare completamente i fondamenti tecnici su cui ciascuna valutazione si basa.

La *sintesi* degli impatti e degli effetti, finalizzata a formare una *opinione*, può operarsi in diversi modi, *la cui conoscenza e trattazione si fa sempre più tecnica*. Tecnologie e procedure della valutazione si identificano nelle tecnologie e procedure della pianificazione.

Ma torniamo per un momento alle valutazioni di impatto.

### 4.3 . Analisi e sintesi nella valutazione

Ogni valutazione, per se stessa, si divide, a sua volta, in due fasi che possono essere chiamate di *analisi* e di *sintesi* (si veda la **Fig.5**).

Analisi e sintesi sono due momenti eterni di ogni procedura logico-scientifica. Anzi, in quanto momenti della logica, essi ineriscono ad ogni procedimento di acquisizione scientifica.

Ricorderemo, in breve e in modo molto semplificato, che l'analisi è il momento in cui *un insieme o un tutto viene diviso in parti*; e la sintesi è il momento in cui *delle parti vengono costituite in un insieme o in un tutto*.

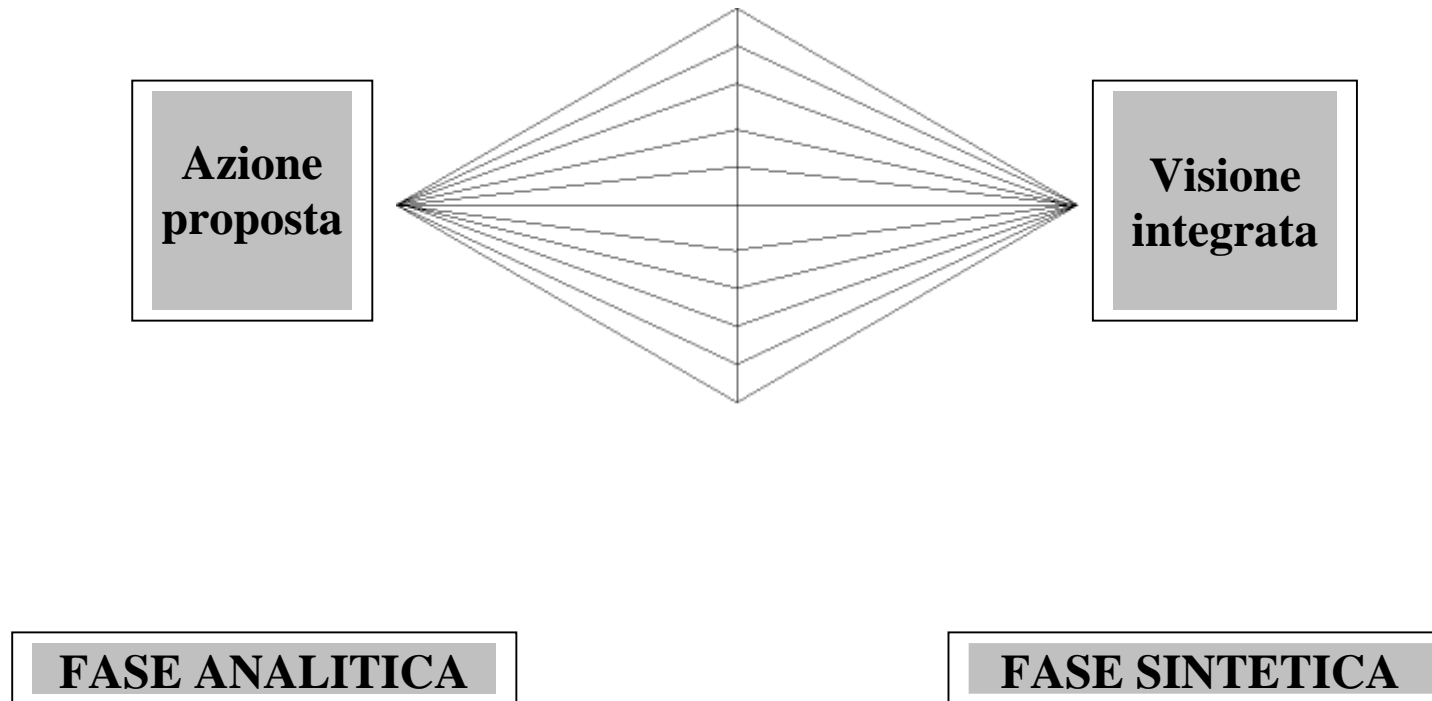
Ma bisogna anche dire che le *relazioni* fra questi due momenti della logica, sono soggette ad un'altra importante procedura della logica stessa, senza la quale ogni procedimento di acquisizione

---

competenze tecniche necessarie alla singola valutazione di impatto (colonna 2).

**Figura 5**

**Analisi e sintesi nella valutazione**



scientifico rischia di essere fallace, unilaterale, dogmatico: la procedura *dialettica*.

In base a detta procedura, *il momento dell'analisi e quello della sintesi si succedono in modo non gerarchico*: nel senso che il primo non precede necessariamente il secondo, né (viceversa) il secondo precede il primo; cioè l'analisi non precede la sintesi, né la sintesi precede l'analisi. Anzi, ciascuna presuppone l'altra, senza la quale non avrebbe consistenza.

Vi è perciò un momento dell'analisi che succede ad una sintesi; un momento della sintesi che succede ad una analisi. L'analisi senza sintesi è stupida, la sintesi senza analisi è cervellotica.

Anche nel processo di valutazione, di cui ci occupiamo, esiste - come già detto - un momento della analisi e uno della sintesi; entrambi si succedono progressivamente, su piani differenti e successivi.

La relazione dei due momenti, se deve essere analizzata, deve *momentaneamente* prescindere dalla sintesi che è processualmente (e dinamicamente) successiva, e quindi deve essere esaminata - come adesso faremo - "staticamente", per così dire.

La fase dell'*analisi* (della valutazione) possiamo dire che riguarda la *definizione e la valutazione dei vari effetti di una azione*. Questa fase pertanto sembra indispensabile allo scopo di acquisire una piena comprensione delle molteplici conseguenze di una azione; e nello stesso tempo crea il problema (che si pone come "dilemma"), di *mettere coerenza*, o compatibilità, fra le diverse parti (conseguenze) così analizzate.

La fase della *sintesi* cerca di risolvere quel problema (il dilemma), mettendo *insieme* i risultati dell'analisi degli effetti e conseguenze delle azioni in una visione *integrata*.

#### **4.4 La valutazione e le competenze disciplinari**

Nella fase analitica è molto importante il ricorso a competenze scientifiche e tecniche specifiche, che *nella fase sintetica non sono più necessarie*.

Inoltre, l'analisi tende ad essere *obiettiva*, mentre la sintesi è *soggettiva*.

Stimare un impatto è un processo *oggettivo* perché la correttezza dei suoi risultati, in principio, può essere verificata e accettata da ogni persona razionale.

Certo, le stime dell'impatto sono spesso oggetto di discussione prima del fatto, ma ciò non toglie la loro natura oggettiva. La considerazione-chiave è che le *stime* possono essere sempre verificate contro i reali *risultati (outcomes)* in qualche momento nel futuro. Formare un punto di vista integrato è *soggettivo* perché nel processo si può valutare la importanza *relativa* dell'impatto sull'insieme. La preferenza, che segue, di accettare o rigettare l'azione implica un *giudizio di valore*. La sua correttezza non può essere verificata. Le persone possono raggiungere conclusioni differenti dallo stesso insieme di fatti di impatto, per il fatto che i *loro valori* sono differenti.

#### **4.5 Il processo di pianificazione e la sua "razionalità" operativa**

Ritornando alle relazioni fra azioni e obiettivi e, più in generale, al carattere "complessivo" e "sistemico" dato alla pianificazione strategica integrata, si deve sottolineare l'importanza, (da non dimenticare negli approcci disordinati alla pianificazione e valutazione), di non violare l'intrinseca "razionalità" data dal rispetto delle strutture gerarchiche degli obiettivi (struttura di programma) nel fissare i rapporti fra obiettivi e azioni.

Molta confusione in materia di "valutazione" e di studio dei metodi che la concernono, riguarda il fatto che non si chiarisce spesso il livello o la *fase di applicazione* della valutazione nel quadro di una più complessa procedura pianificatoria o decisionale.

Per esempio, supponiamo di definire un processo di pianificazione, in termini molto schematici, nelle seguenti fasi (sono abbastanza simili a quelle della **Tav. 3**):



1. Identificazione del problema da affrontare (o degli obiettivi generali da cui si è spinti)
2. Concezione e programmazione delle diverse alternative soluzioni al problema da affrontare (o dei diversi modi con i quali si possono conseguire quegli obiettivi)
3. Valutazione di dette alternative (e dei modi di conseguimento degli obiettivi)
4. Decisione circa l'azione da intraprendere (o le "politiche" da adottare) e i modi di realizzarla
5. Controllo dei risultati dell'azione

La valutazione si colloca in pieno nella fase 3 del processo. Ma in tutte le fasi (come abbiamo sempre insistito precedentemente) ci sono elementi di valutazione, e non chiarirli conduce talora a non chiarire di che tipo di valutazione si sta parlando, e a *non scontare* i limiti della valutazione che si opera; limiti che sono dati dal fatto che si è passati da una fase all'altra, e che alcune valutazioni si sono già fatte nelle fasi precedenti; e quindi nella fase in atto, il problema della valutazione si è "semplificato".

Per esempio: malgrado che nel processo schematizzato - come si è detto - sia la fase 3 a rappresentare la "fase della valutazione", anche la fase 1, (relativa all'identificazione del problema e degli obiettivi), implica importanti *giudizi di valore*, quindi valutazioni; la identificazione del problema infatti già per sè determina particolari interessi che saranno toccati dal processo stesso di decisione o pianificazione.

Così pure, nell'identificare e programmare le diverse alternative per la soluzione del problema identificato (fase 2), non è assente un giudizio *selettivo*, quindi *valutativo*, di dette alternative. Decidere di esplorare alcune alternative e non altre; decidere di studiare un solo piano o più piani; perseguire soluzioni su grande scala o su piccola scala; sono tutte *scelte valutative* che talora hanno un'importanza decisiva su tutto il processo di pianificazione.

Se il problema è stato identificato (con un metodo di valutazione *dato*) e - successivamente - sono state scelte le

alternative soluzioni al problema stesso (con altro metodo di valutazione *dato*), ciò significa che quando si è giunti alla valutazione delle alternative, non occorre ridiscutere e rivalutare le decisioni di cui alla fase 1 e 2.

E nello stesso tempo, quando si applicherà un criterio, un metodo di valutazione in queste prime due fasi, esso non varrà anche per la fase 3, la quale invece rimarrà interamente bisognosa di essere sottoposta ad un suo proprio metodo di valutazione<sup>36</sup>.

Le valutazioni funzionali alle decisioni di quella che si è chiamata la fase 2 (relazione delle diverse alternative da mettere a confronto) sono state chiamate *valutazioni progettuali* ("*in-design evaluations*"); quelle funzionali e decisionali della fase 3 (scelta fra le diverse alternative messe a confronto) sono state chiamate "valutazioni post-progettuali" ("*post-design evaluations*").<sup>37</sup>

E' molto importante che le diverse applicazioni valutative che si distribuiscono lungo il processo di pianificazione, siano chiaramente distinte fra loro *secondo la fase cui si applicano*. Giacché se non si crea una certa chiarezza sullo *stadio* della valutazione, in quanto corrispondente ad una fase della

---

<sup>36</sup> Insomma per fare un esempio: se i partecipanti ad un organo decisionale devono scegliere l'ordine del giorno della discussione, adotteranno criteri e ragionamenti del tutto diversi da quelli usati per valutare se su un singolo punto dell'odg la decisione dovrà essere dello stesso organo o demandata al Presidente o ai responsabili esecutivi ; oppure se nel valutare ciò adotteranno criteri assai differenti da quelli che li porteranno a valutare le diverse proposte che il Presidente presenterà su un singolo punto dell'odg. I criteri di valutazione sono *diversi* perchè è diverso l'*oggetto* della valutazione, e quindi potrà essere diverso anche il *metodo* della valutazione. E ciò senza ignorare o sottovalutare che le *tre valutazioni* fanno parte di uno *stesso processo* decisionale, consequenziale ed unico. Insomma ci si aspetterebbe che l'odg non venga ridiscusso ogni volta che si debba presentare una decisione su un punto specifico di esso (salvo che per motivate ed emergenti ragioni, che impongono il ritorno alla fase precedente).

<sup>37</sup> Cfr. su questo punto, McAllister, (1980).

pianificazione, e si fa un "minestrone" valutativo, si rischia di non rendere confrontabili le valutazioni, e di non rispettare una procedura adeguata di valutazione, che è anche garanzia della sua validità.

#### **4.6 Qualche conclusione sulle implicazioni disciplinari della valutazione**

L'insieme delle riflessioni condotte fin qui, hanno un potenziale di approfondimento assai elevato. Esso in parte è stato già sviluppato dai "teorici della pianificazione" (*planning theorists*): un filone di ricerche che negli ultimi dieci anni ha avuto uno sviluppo impressionante<sup>38</sup>. Ma anche altre scuole, altri filoni di ricerca, hanno affrontato le tematiche di una metodologia della valutazione e della pianificazione, come, per es., le *policy sciences*,).

Queste riflessioni sono rimaste qui ad un livello preliminare, sufficiente però a condurci all'esame di come il contesto culturale-disciplinare viene "impattato" anch'esso dalle nuove esigenze e dai *nuovi indirizzi metodologici della pianificazione strategica*, così come da noi è stata definita.

Si è visto che la valutazione, nella sua fase "sintetica", e nella sua articolazione "multilivelli", richiede delle metodologie o tecnologie valutative capaci di superare la naturale soggettività dei valori stessi in discussione, e di portare il sistema decisionale ad esprimersi nel contesto di tale soggettività di valori.

Costituiscono queste nuove tecnologie una nuova configurazione disciplinare della materia?

---

<sup>38</sup> Dopo il libro di base di Faludi (1973), si è succeduta una vasta letteratura. Una più recente rassegna di questo filone in Alexander (1986). Una valutazione complessiva di tutto questo filone in Archibugi, 1998.

Innanzitutto ci sarebbe da domandarsi che significato dobbiamo dare a espressioni in uso quali: disciplina, interdisciplinare, multidisciplinare, transdisciplinare, etc.<sup>39</sup>.

Ma non credo si debba sottilizzare con queste definizioni. Nè è il caso di insistere troppo sulla definizione di che cosa è una "disciplina"<sup>40</sup>.

Ci sembra invece più significativa una concezione delle "discipline" che ne veda il loro dinamismo nel tempo (nascita e - perchè no? - morte). Il livello di "specializzazione" che si è diffuso sempre di più nell'evoluzione delle scienze moderne (sia fisico-naturali, che sociali) sembra confermare che le discipline nascono sempre nel "grembo" di una disciplina madre ma per effetto di connubio con qualche altra disciplina, e che quando la loro struttura viene a consolidarsi ed in certa misura a emanciparsi e ad "autonomizzarsi", allora avviene la nascita di una "nuova" disciplina, che riassume e "rifonda" i suoi propri principi e metodi.

In questo senso la domanda su cui mi piace stimolare la riflessione, a conclusione di queste lezioni introduttive sulla

---

<sup>39</sup> C'è qualcuno che ha voluto proporre addirittura un "glossario" di questi concetti, per omogeneizzarne il significato (vedi **Tav. 5**, da Pettman, 1977).

<sup>40</sup> Comunque in sede Oecd, tempo fa, si ritenne di proporre la seguente definizione: "Una disciplina è un insieme che comprende tre tipi di elementi":

- 1) oggetti osservabili e/o formalizzati, entrambi manipolati attraverso metodi e procedure;
- 2) fenomeni che sono la materializzazione della interazione fra questi oggetti
- 3) leggi i cui termini e/o formulazione dipende da un insieme di assiomi che rendono conto dei fenomeni e rendono possibile prevedere come essi operino. Le voci di questo insieme, che sono correlate internamente o esternamente, sono rivelate da fenomeni che confermano o invalidano successivamente gli assiomi o leggi" (Oecd, 1972).

Ci sembra francamente una definizione molto complessa, assai sofisticata e, tutto sommato, poco utile.

## Tavola 5

### Glossario disciplinare

#### **1. *Multi-disciplina***

Una varietà di discipline, offerte simultaneamente, ma senza esplicitazione di una possibile relazione fra esse

#### **2. *Pluri-disciplina***

Una giustapposizione di varie discipline, usualmente dello stesso livello gerarchico, raggruppate in modo da evidenziare la relazione tra esse.

#### **3. *“Cross”-disciplina***

L'assiomatica di una disciplina è imposta su altre dello stesso livello gerarchico, creando così una rigida polarizzazione attraverso le discipline verso una specifica assiomatica disciplina.

#### **4. *Inter-disciplina***

Viene definita una comune assiomatica per un gruppo di discipline interrelate.

#### **5. *Trans-disciplina***

Il coordinamento di tutte le discipline sulla base di una assiomatica generale.

pianificazione strategica, è dunque quella : siamo maturi per lo sviluppo di una nuova disciplina? disciplina che, pur affiancandosi e integrandosi con altre dello stesso livello gerarchico oppure a quelle da cui è scaturita, costruisca un nuovo *corpus* di principi e metodi, nati proprio dalla esigenza di integrare gli approcci e fornire uno specifico, non scambiabile, *know how* della pianificazione?

E data la emergente necessità (domanda) di "operatori" aventi come campo operativo e valutativo proprio la pianificazione strategica (nella complessa figurazione che ne abbiamo dato) si introduce una nuova domanda: è possibile che tale disciplina possa - come altre nella storia della cultura occidentale - consolidarsi al punto di rappresentare una offerta permanente di personale qualificato nelle amministrazioni pubbliche e private?

E quali dovrebbero essere le componenti analitiche dell'ordine di studi da consigliare o su cui ordinare il curriculum di tale professionalità?

Una cosa sembra abbastanza certa: che - così come stanno le cose - una formazione universitaria adeguata in questa direzione non si trova<sup>41</sup>.

Mi sembra così sottolineare l'emergenza di una "neo-disciplinarietà", come prodotto di una evoluzione culturale e scientifica che dapprima è passata attraverso una interdisciplinarietà fondata su *due* discipline, e poi una fondata su *tre* discipline.

Le *quattro* "mono-discipline" di base prescelte sono quelle che vengono usualmente indicate come le componenti di un approccio integrato, o unificato, alla pianificazione: l'economia, la sociologia, le scienze politiche, l'ecologia.

---

<sup>41</sup> Certamente non si trova in Italia; ma non si trova neppure in altri ambienti, dove sono ancora insufficienti gli adattamenti, che pur si sono operati nei vari sistemi universitari, alle nuove tecnologie della pianificazione.

Le quattro discipline di base suddette sono anche quelle che con diverse combinazioni a due e a tre hanno prodotto la maggior parte delle valutazioni *inter-disciplinari* (a due) e *multi-disciplinari* (a tre) che corrono (si veda **Fig.6**).

E sono anche le quattro discipline di base assunte e nella **Tav. 4**) a fondamento delle tipologie degli impatti.

E' mia convinzione che l'insieme delle combinazioni che mi sono divertito a immaginare (sulla base di uno schema di Pettman, 1977, ma cambiandolo sostanzialmente di contenuto) nella **Fig. 6**, dovrebbero concludersi in una "neo-disciplina" della pianificazione (che chiamerei "scienza della pianificazione", al singolare, o "Planologia"), per marcare - appunto - il suo carattere autonomo e la sua emancipazione dalle discipline di base; la nuova disciplina verrebbe a caratterizzare un *corpus* nuovo di metodi, capacità, competenze, ricerche e studi; finalizzati a fornire anche una professionalità nuova, e seriamente appropriata, ai bisogni emergenti di valutazione e pianificazione.

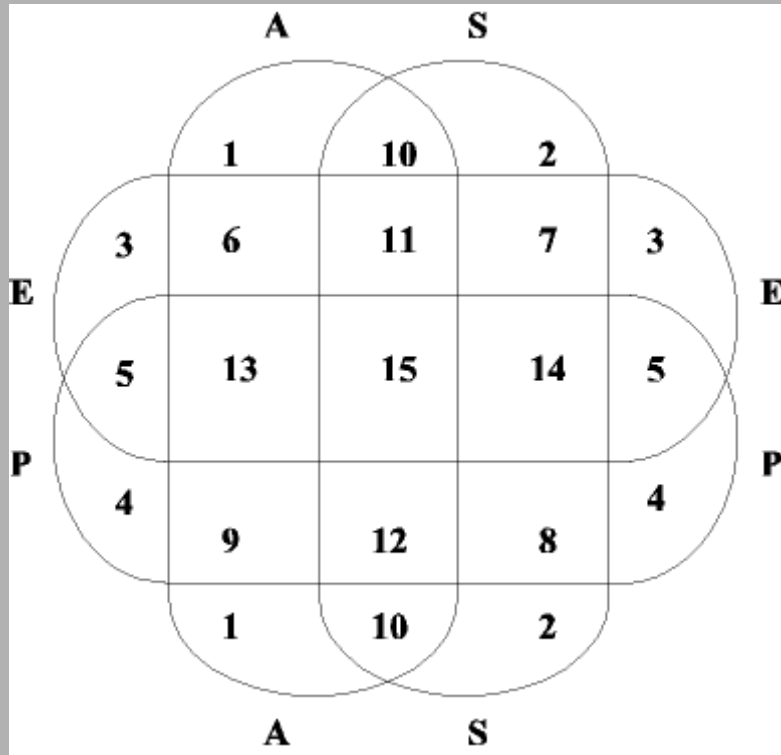
Occorre dunque incominciare o intensificare il dibattito nelle sedi opportune, a scala nazionale come a scala internazionale, per arrivare ad una soluzione che sembri adeguata alla evoluzione delle necessità della pianificazione integrata, ambientale e socio-economica<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> Per una più estesa trattazione dell'emergenza della "nuova disciplina", la Planologia, si veda un mio contributo alla "Prima Conferenza mondiale sulla Scienza della Pianificazione" (Palermo, 8-12 settembre 1992), dal titolo: *Verso una nuova disciplina della pianificazione* (Archibugi, 1992).

Figura 6

Il Quadro disciplinare della “Planologia”



<b>Monodisciplinare</b>	Ambientologia o Ecologia	(A)	(1)
	Sociologia	(S)	(2)
	Economia	(E)	(3)
	Politologia	(P)	(4)
<b>Bidisciplinare</b>	Politica economica		(5)
	Economia ambientale		(6)
	Economia sociale		(7)
	Economia politica		(8)
	Diritto ambientale		(9)
	Sociologia dell'ambiente		(10)
<b>Multidisciplinare</b>	Ecologia urbana ed urbanistica		(11)
	Politologia ambientalistica		(12)
	Valutazione e contabilità socio-economica e ambientale		(13)
	Economia istituzionale		(14)
<b>Neo-disciplinare</b>	<b>Planologia</b>		(15)

Fonte: F. Archibugi: *The Disciplinary Implications of Environmental Planning and Evaluation* (1994) (modificata da Pettman, 1977)



### Riferimenti bibliografici

- Alexander R. Ernest (1986). *Approaches to Planning: Introducing Current Planning Theories, Concepts and Issues*. New York, Gordon and Breach.
- Archibugi Franco (1973a). *La costruzione del Quadro contabile per la pianificazione nazionale: metodologia, sistema di ricerche, processi iterativi e primi risultati*. (Riedizione del Rapporto n. 1 del Progetto Quadro, Ministero del Bilancio e della Programmazione Economica, 1992). Roma, Centro di studi e piani economici.
- Archibugi Franco (1973b). *La struttura di programma, base operativa sistematica della programmazione* (Riedizione del Rapporto n.2 del Progetto Quadro, Ministero del Bilancio e della Programmazione Economica, Roma 1992). Roma, Centro di studi e piani economici.
- Archibugi Franco (1979). *Principi di pianificazione regionale*. (2 Volumi) Milano, Franco Angeli.
- Archibugi Franco (1992). *Towards a New Discipline of Planning*. (The First World-wide Conference on Planning Science), Palermo, 8-11 September 1992, Ripubblicato in *Prometheus*, N.16-17, 1992/93. Republished in: *Socio-Economic Planning Science Journal*. Vol.30-No. 2, Elsevier 1996.
- Archibugi Franco (1992). *Introduction to Planology: A Survey of Developments Toward the Integration of Planning Sciences*. Rome, Planning Studies Centre.
- Archibugi Franco (1994). "The Disciplinary Implications of Environmental Planning and Evaluation." In: H. Voogd, ed., *Issues in Environmental Planning*. London, Pion Limited: 164-175.
- Archibugi Franco (1998). *Planning Theory: Reconstruction or Requiem for Planning?* Planning Theory Conference, Oxford, Brookers University, 2-4 April 1998.
- Archibugi Franco (1999a). *The Associative Economy: Insights beyond Welfare State and into Post-capitalism*. London e New York: Macmillan e StMartin's Press.
- Archibugi Franco (1999b). *La pianificazione strategica: lezioni introduttive*. Roma, Scuola superiore della Pubblica Amministrazione.
- Arrow J. Kenneth (1951). *Social Choice and Individual Values*. New York, Wiley.
- Arrow J. Kenneth (1967). "Public and Private Values." In: S. Hook, ed., *Human Values and Economic Policy*. New York, New York University Press.

- Baier K. (1969). "What is Value? In An Analysis of the Concept." In: K. Baier and N. Rescher, *Values and the Future*. New York: Free Press.
- Baier K. (1967). "Welfare and Preference." In: Hook, S. ed. *Human Values and Economic Policy*, New York: New York University Press.
- Basu K. (1979). *Revealed Preference of Government*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bentham Jeremy (1776) *A Fragments on Government* [ed. Burns and Hart, *The collected Works of J.B.*, Cambridge: Cambridge Univ. Press, 1977]
- Bentham Jaremy (1789) *Introduction to the Principles of Morals and Legislation* [ed. Burns and Hart, *The collected Works of J.B.*, Cambridge: Cambridge Univ. Press, 1977]
- Chadwick George (1971). *A Systems View of Planning: Towards a Theory of the Urban and Regional Planning Process*. Oxford, Pergamon Press.
- Cochrane J. L. and Zeleny M., eds. (1973). *Multiple Criteria Decision Making*. Columbia: Univ. of South Carolina Press.
- Cohon J.L. and D.H. Marks (1975). "A Review and Evaluation of Multi-objective Programming Techniques", *Water Resources Research* 11(2): 208-220.
- Currie J.M et al. (1971). "The Concept of Economic Surplus and Its Use in Economic Analysis." *Economic Journal*, 81(324): 741-799.
- Dee N. et al. (1973). "An Environmental Evaluation System for Water Resources Planning." *Water Resources Research* 9(3): 523-535.
- Dror Y. (1963). "The Planning Process: A Facet Design." *International Review of Administrative Sciences* vol. 29.
- Dupuit J. (orig.1844). On the Measurement of the Utility of Public Works. Reprint in: A. T. Peacock et. al., eds., *International Economic Papers N.2*. London, Macmillan, 1952.
- Edwards A.L. (1957). *Techniques of Attitude Scale Construction*. New York, Appleton-Century-Crofts.
- Edwards W. (1972). "Social Utilities." *The Engineering Economist*, Summer Symposium Series IV: 119-129.
- Elster J. and Hylland, A., Ed. (1986). *Foundations of Social Choice Theory*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Erskine H. (1972). "The Polls: Pollution and Its Costs." *Public Opinion Quarterly* 36(1): 120-135.
- Faludi A. (1973). *Planning Theory*. Oxford, Pergamon.
- Fandel G. and Spronk J., Ed. (1985). *Multiple Criteria Decision Methods and Applications*. Berlin, Springer.
- Fishburn P. C. (1973). *The Theory of Social Choice*. Princeton, N. J.: Princeton University Press.

- Friedmann J. (1987). *Planning in the Public Domain: From Knowledge to Action*. Princeton, N.J., Princeton University Press.
- Gum R.L. et al. (1976). "Quantifying Societal Goals: Development of a Weighting Methodology." *Water Resources Research* 12(4): 617-622.
- Hansson B. (1968). "Choice Structures and Preference Relation", *Synthese* 18.
- Hardie I.W. and J.H.Kirkley (1975). *An Alternative Method of Assessing Preferences for Potential Government Goods*. Annual Conference of American Agricultural Economics Association, Columbus, Ohio.
- Hicks J.R. (1941). "The Rehabilitation of Consumers' Surpluses." *Review of Economic Studies* 8(2): 108-116.
- Hill Morris (1968). "A Goals-Achievement Matrix for Evaluating Alternative Plans." *Journal of the APA* (January, 1968).
- Hill Morris (1973). *Planning for Multiple Objectives: An Approach to the Evaluation of Transportation Plans*. Philadelphia, Penn., Regional Science Research Institute.
- Hoinville G. and Berthoud R. (1970). Identifying and Evaluating Trade-Off Preference Values: An Analysis of Environmental Accessibility Priorities. London, Social and Community Planning Research.
- Hook, S. ed., *Human Values and Economic Policy*, New York: New York University Press.
- Houthakker H.S. (1956). On the logic of preference and choice. In: A.Tymieniecka, ed., *Contributions to logic and methodology* (in honor of J.M.Bochenski). Amsterdam: North-Holland.
- Jenkins W.I. (1978). "The case of non-decisions." In: A. G. McGrew and M.J.Wilson eds. *Decision-making: approaches and analysis: a reader* Manchester: Manchester University Press.
- Johansen Leif, (1977-78), *Lectures on macroeconomic planning*, vols.2, Amsterdam: North-Holland.
- Leopold. L.B. and M.O.Marchand (1969). "Quantitative Comparison of Some Aesthetic Factors Among Rivers." *Geological Survey*, (Circular 620, US Department of Interior).
- Leopold L. B. et al. (1971). "A Procedure for Evaluating Environmental Impact." *Geological Survey*, (Circular 645, US Department of Interior).
- Lieberman Bernhardt, Ed. (1971). *Social Choice*. New York, Gordon and Breach.
- Lichfield N. et al. (1975). *Evaluation in the Planning Process*. Oxford, Pergamon.
- Lichfield, N. (1996). *Community Impact Evaluation*. London, Univ. College of London Press.

- MacCrimmon K.R. and J.R. McKnight (1969). "An Overview of Multiple Objective Decision Making." In: L. Cochrane and M. Zeleny, *Multiple Criteria Decision Making*. Columbia, University of South Carolina Press.
- Marshall Alfred (1890). *Principles of Economics*. London, MacMillan.
- Martelli, P. (1983). *La logica della scelta collettiva*. Milano, Il Saggiatore.
- McAllister D. M. (1980). *Evaluation in Environmental Planning: Assessing Environmental, Social, Economic and Political Trade-Offs*. Cambridge, Mass., MIT Press.
- Miller W. and D.M.Byers (1973). "Development and Display of Multi-Objective Project Impact." *Water Resources Research*, 9(1): 11-20.
- Mishan E.J. (1947). "Realism and Relevance in Consumer's Surplus." *Review of Economic Studies* 15(1): 27-33.
- Mishan E.J. (1971). *Cost-Benefit Analysis: An Introduction*. New York, Praeger.
- Morris Charles W. (1956). *Varieties of Human Value*. Chicago: Chicago University Press.
- Mueller C. D. (1989). *Public Choice II*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Nijkamp P. et al. (1990). "Multiple Criteria Evaluation: Issues and Perspectives". In: D. Shefer and H. Voogd, eds, *Evaluation Methods for Urban and Regional Planning*. London, Pion.
- OECD: Centre for Educational Research and Innovation (1972). *Interdisciplinary : Problems of Teaching and Research in University*. Paris, OECD.
- Pattanaik P.K. (1968). "A note on democratic decisions and the existence of choice set". *Review of Economic Studies* v. 35.
- Pettman B. O. (1977). "Socio-Economic Systems". In: B. O. Pettman. *Social Economics: Concepts and Perspectives*. Hull: MCB.
- Raiffa H. and Keeney R. L. (1976). *Decisions with Multiple Objectives*. New York, Wiley.
- Roy B. (1985). *Methodologie multicritere d'aide a la decision*. Paris, Economica.
- Sen A.K. (1982). *Choice, Welfare and Measurement*. Oxford: Blackwell.
- Sen A.K. (1986). *Foundations of Social Choice Theory*. Epilogue in *Foundations of Social Choice Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sinden J. A. and Worrell A. C. (1979). *Unpriced Values: Decisions Without Market Prices*. New York: Wiley.
- Smith Adam (1776). *An Inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* [edit. Seligman, London: Dent & Sons, 1910].
- Torgerson W.S. (1958). *Theory and Methods of Scaling*. New York: Wiley.

- Turban E. and M.L. Metersky (1971). "Utility Theory Applied to Multivariable System Effectiveness Evaluation." *Management Science* 17(12): B817-B828.
- Voogd H. (1983). *Multicriteria Evaluation for Urban and Regional Planning*. London: Pion Limited.
- Warfield J. N. (1976). *Societal Systems: Planning, Policy and Complexity*. New York, Wiley.