

# Sono soldi ben spesi?

## Perché e come valutare l'efficacia delle politiche pubbliche<sup>1</sup>

Sintesi delle analisi e delle proposte del libro di Alberto Martini e Ugo Trivellato,  
per il Forum di presentazione presso la Banca d'Italia, Roma, 14 giugno 2011

### 1. PERCHÉ MISURARE GLI EFFETTI DELLE POLITICHE PUBBLICHE

«Sono soldi ben spesi?» è una domanda che è legittimo porsi rispetto a ogni utilizzo di risorse pubbliche. La domanda assume tuttavia significati differenti a seconda di cosa si intenda per “bene”. Per alcuni osservatori spendere “bene” corrisponde all’idea di spendere *correttamente*, rispettando le regole e i vincoli imposti dalla legge. Per altri “bene” significa *senza sprechi*: quando la missione è fornire un servizio in via ordinaria contenendone i costi, il criterio di giudizio è l’efficienza. Per altri ancora “bene” si riferisce all’esigenza di spendere *per una giusta causa*; ad esempio, se l’obiettivo che si giudica rilevante è di tipo redistributivo, “bene” significa spendere a favore di chi ha più bisogno. Un’accezione altrettanto importante di “soldi ben spesi” riguarda **l’efficacia intesa come capacità di produrre gli effetti desiderati**. Un’azione può essere corretta dal punto di vista formale, non comportare né indebite appropriazioni né sprechi evidenti; ciò non elimina la possibilità che tale azione sia inefficace, cioè produca effetti nulli o di segno contrario a quelli desiderati o attesi, o di entità così irrisoria da non giustificare i costi.

Misurare gli effetti di una politica significa determinare se sia capace di modificare la situazione preesistente nella direzione voluta, allo scopo di decidere se replicarla – eventualmente espanderla – o modificarla o abolirla. Si tratta di un interrogativo tutt’altro che banale. Molti sono i casi in cui è utile misurare gli effetti di una politica pubblica, ma la *rilevanza* non ne implica la *fattibilità*. In generale valutare in modo rigoroso gli effetti di una politica – un’innovazione, una riforma, genericamente un intervento mirato al cambiamento per risolvere un problema – non è facile e la credibilità dei risultati non è scontata.

La prima sfida per la valutazione degli effetti sta nell’affrontare uno dei problemi cognitivi più difficili: l’**attribuzione causale**. Si tratta di ricondurre a una specifica azione pubblica il *merito* dei miglioramenti osservati o dei peggioramenti evitati nel fenomeno che intende modificare. In altri termini, il miglioramento osservato è merito della politica pubblica oppure si sarebbe verificato comunque? Il peggioramento osservato sarebbe stato più grave in assenza della politica oppure no? L’approccio oggi prevalente nelle scienze sociali al problema dell’attribuzione causale è quello controfattuale: l’effetto di un intervento è la differenza tra

---

<sup>1</sup> Il CSS è un organismo indipendente che opera attraverso commissioni multidisciplinari, offrendo anche il proprio contributo alla definizione di politiche pubbliche. Il libro di Alberto Martini e Ugo Trivellato poggia sull’attività della Commissione sulla “Valutazione degli effetti di politiche pubbliche: metodi, pratiche, prospettive”, che ha operato dal 2007 al 2010. Ai lavori della Commissione hanno partecipato, oltre agli autori – che l’hanno coordinata, Fabrizio Barca, Manin Carabba, Andrea Mancini, Enrico Rettore, Antonio Schizzerotto, Paolo Sestito, Paolo Silvestri, Ignazio Visco, Alberto Zuliani e il presidente del CSS Sergio Ristuccia.

quanto si osserva *in presenza* dell'intervento e quanto si sarebbe osservato *in sua assenza*. È immediato notare che, mentre il primo termine di questo confronto è osservabile, il secondo termine è ipotetico, non osservabile per definizione. Questo risultato ipotetico è definito situazione o risultato controfattuale. L'obiettivo della valutazione degli effetti è *ricostruire in maniera plausibile che cosa sarebbe accaduto in assenza della politica* e determinare l'effetto per differenza rispetto a ciò che è accaduto.

Quanto alla domanda «**quando è bene iniziare a valutare gli effetti di una politica?**», essa ha una risposta semplice: *prima possibile*. È cruciale che la valutazione sia disegnata *ex-ante*, sin dall'avvio della riflessione sull'introduzione/ridisegno di una politica, per un duplice ordine di ragioni. In primo luogo, tra i vantaggi dell'adozione consapevole di una tale prospettiva vi è il fatto che induce le parti in causa – *policy maker*, interessi organizzati, opinione pubblica – a un maggiore sforzo di concretezza nella discussione pubblica; detto altrimenti, opera come un fattore che disciplina il dibattito. Stimola a chiarire cosa ci si aspetta dalla politica, a esplicitare la *ratio* che ne sta alla base e quindi a stabilire a priori a quali grandezze (variabili-risultato) si guarderà per stabilire se la politica ha avuto successo. Contribuisce cioè ad affinare nel merito il disegno della politica.

In secondo luogo, tale scelta porta a un attento monitoraggio dell'implementazione della politica in questione, importante perché è l'intervento realizzato che va valutato (non quello, spesso diverso – e non per dettagli – dettato dalla norma che lo istituisce), e favorisce la raccolta tempestiva dei dati necessari per una valutazione credibile, riducendone anche i costi.

## 2. COME SI MISURANO GLI EFFETTI

Naturale è la tentazione di attribuire il merito dell'intero cambiamento osservato alla politica che è stata realizzata nel corrispondente lasso temporale. Così facendo, si cade in una trappola concettuale, riassunta nel detto latino *post hoc ergo propter hoc*, secondo il quale tutto ciò che accade *dopo* qualcosa, accadrebbe anche *a causa* di quel qualcosa. Ma l'esperienza insegna che ogni fenomeno sul quale una politica vuole incidere ha una sua *dinamica spontanea*, che lo porta a migliorare o a peggiorare per cause che non dipendono dall'intervento posto in essere. Il cuore del problema della valutazione degli effetti di una politica pubblica è la *ricostruzione credibile del controfattuale*. La strategia principale con cui si tenta di ricostruire il controfattuale è osservare ciò che accade a un opportuno insieme di soggetti *non* destinatari dell'intervento. Affinche questa strategia sia credibile, occorre che i due gruppi, destinatari e non destinatari – ovvero *trattati* e *non-trattati*, abbiano caratteristiche simili. Ciò richiede che tra i due gruppi non ci siano “differenze nelle condizioni di partenza”, cioè a dire differenze rispetto a caratteristiche che da un lato rendono trattati e non-trattati diversi in modo sistematico e dall'altro influiscono sulla variabile-risultato. L'assenza di differenze di partenza assicura appunto che i non-trattati sono – o sono stati resi – equivalenti ai trattati, salvo il fatto che non sono stati esposti alla politica.

L'unico meccanismo di selezione che *garantisce* l'assenza di differenze nelle condizioni di partenza è il sorteggio. Il corrispondente metodo di valutazione è l'**esperimento randomizzato**. Questo disegno, adottato per saggiare l'efficacia dei farmaci negli *studi clinici randomizzati*, può essere applicato anche a interventi di politica economica o sociale. Negli Stati Uniti l'esperimento randomizzato è utilizzato da una oltre quarant'anni per valutare l'efficacia di interventi sociali e di politiche attive del lavoro e più di recente si è affermato come il

metodo più credibile per la valutazione delle innovazioni nell'istruzione. Nell'ambito delle politiche pubbliche, peraltro, numerosi ostacoli si frappongono alla realizzazione di uno studio randomizzato. Alcuni emergono per un complesso di ragioni giuridiche, etiche o semplicemente legate al consenso degli operatori che dovrebbero realizzare l'intervento. Anche quando si sia convenuto di condurre un esperimento sociale, poi, vi è la difficoltà pratica di mantenerne l'integrità, di assicurare cioè che gruppo sperimentale e gruppo di controllo restino tali per l'intera durata dell'esperimento.

Quando la strada dell'esperimento sia chiusa, altre strade si aprono per la valutazione degli effetti. Vi è un ampio spettro di metodi che non presuppongono la possibilità di "manipolare" il processo di selezione – come avviene appunto nell'esperimento – e si basano, invece, sull'idea-guida di *ricostruire* il controfattuale utilizzando i dati generati "naturalmente" dall'attuazione della politica.

Mentre il metodo sperimentale comporta relativamente poche varianti nel disegno fondamentale, **nelle situazioni non sperimentali esistono metodi molto diversi**, che si differenziano per gli assunti che è ragionevole porre sul processo di selezione rispettivamente dei trattati e dei non-trattati e per i dati che utilizzano. Il libro illustra, in maniera piana e con riferimento ad esempi, quattro classi di metodi: (i) l'abbinamento; (ii) la discontinuità attorno a una soglia; (iii) il confronto fra cambiamenti nel tempo; (iv) l'esperimento naturale.

### 3. ESPERIENZE DI ALTRI PAESI

La valutazione degli effetti di politiche pubbliche è pratica corrente in molti paesi sviluppati così come in alcuni paesi emergenti, tra i quali spicca il Messico. Gli Stati Uniti offrono il panorama più maturo e ampio, con le prime esperienze di valutazione di programmi di welfare alla metà degli anni '60 e con il forte sviluppo degli esperimenti sociali, di recente estesi al campo educativo. Nei paesi europei pratiche consolidate e sistematiche di valutazione degli effetti di politiche pubbliche si riscontrano soprattutto in quelli di cultura anglosassone e scandinava, che mutuano largamente dall'esperienza statunitense. Approcci diversi emergono in altri contesti, quali quello tedesco e francese.

Ogni pretesa di rassegna, anche per un solo comparto di politiche pubbliche, sarebbe fuori luogo. Abbiamo preferito individuare tre storie emblematiche, che si prestano a illustrare uno spettro diversificato di esperienze. I tre casi riguardano:

- l'uso degli **esperimenti randomizzati nel sistema dell'istruzione statunitense**;
- le **"riforme Hartz" tedesche** sulla regolazione delle politiche del lavoro e del welfare;
- una **recente innovazione nelle politiche di avviamento al lavoro in Francia**.

C'è una forte discrezionalità nella scelta. La sua motivazione sta nel proposito di presentare esempi che variano lungo due dimensioni importanti: l'asse maturità/stato nascente delle valutazioni, lungo il quale si allineano nitidamente Stati Uniti, Germania, e Francia; l'asse sperimentazione di micro-interventi/valutazione di riforme di sistema, rispetto al quale troviamo agli estremi Stati Uniti e Germania mentre la Francia si colloca in una posizione intermedia.

#### 4. L'ESPERIENZA ITALIANA

Il libro conduce un'esplorazione a maglie larghe dello stato della *pratica* della valutazione degli effetti delle politiche pubbliche nel nostro paese. Guardiamo alle molte esperienze in tema di istruzione, alle politiche del lavoro e di welfare, agli interventi di incentivazione alle imprese, alle politiche di sviluppo e coesione, alle iniziative assunte dalle Regioni, all'influenza esercitata dall'Unione Europea.

Complessivamente, **in Italia resta flebile l'interesse per l'interrogativo «sono soldi ben spesi?»** così come è qui declinato, e conseguentemente la capacità di esprimere una domanda di valutazione, tanto più una domanda rilevante per le decisioni e quindi tempestiva. Questo giudizio trova riscontri difficilmente contestabili. Evidenze pur robuste sulla scarsa efficacia di alcune politiche, o meditate proposte per migliorarle, sono rimaste largamente inascoltate dai decisori e restano ai margini dell'interesse dei media e del dibattito pubblico. L'esperienza italiana mostra che la disponibilità di maggiori informazioni e la discreta crescita di solidi studi di valutazione degli effetti di politiche non producono di per sé buone pratiche di valutazione incorporate nel processo decisionale.

Questo stato delle cose ha riflessi negativi sul mercato della valutazione. A ben vedere, anzi, un mercato della valutazione trasparente ed efficiente, con modalità di funzionamento che favoriscano il confronto e portino alla selezione dei migliori, è ancora una meta lontana. Il confronto con le esperienze straniere, anche quelle di paesi a noi vicini per istituzioni e cultura – la Germania e la Francia, comincia a farsi impietoso. Esso segnala un ritardo dell'Italia nelle pratiche di valutazione degli effetti delle politiche, e **la tendenza del divario è a crescere.**

Perché questi ritardi e perché si accentuano? La causa prima appare abbastanza chiara: **non si è ancora espressa, una reale domanda di valutazione** da parte delle amministrazioni pubbliche e del *policy maker*, né – ed è lo scoglio principale – dei media e di cittadini organizzati. È lo scoglio principale, perché impedisce che gli elementi di novità che pure si manifestano – il vivace interesse dei ricercatori e l'accresciuta attenzione dell'opinione pubblica – trovino modo di esprimersi e di influire sul processo decisionale.

#### 5. RACCOMANDAZIONI PER APRIRE IL DIBATTITO

Muovere verso un maturo e diffuso impiego della valutazione di politiche dipende in larga parte dalle “condizioni al contorno”: presenza di senso civico, istituzioni ben disegnate e funzionanti, *policy maker* attenti alle ricadute delle loro scelte. La debolezza di queste condizioni non segna, tuttavia, un destino ineluttabile.

L'esperienza di altri paesi segnala che la possibilità di utilizzo a fini decisionali dell'evidenza prodotta dalla valutazione dipende in parte dalla qualità della valutazione prodotta, ma in modo cruciale dallo *stile* di *policy making*. Mostra come l'utilizzo della valutazione sia più esteso e più radicato laddove i *policy maker* si confrontano con un'opinione pubblica e organizzazioni sociali informate, sono disposti a (provare a) innovare, sono motivati ad apprendere e a correggere scelte sbagliate o inadeguate.

In quest'ottica è essenziale mantenere ben presente la distinzione tra *politics* e *policy making*. I meccanismi di formazione del consenso e di acquisizione del potere (*politics*) tendono a essere simili tra paesi. Il peso delle ideologie e degli interessi, la politicizzazione pervasiva, l'orizzonte

temporale angusto – limitato da scadenze elettorali invariabilmente imminenti – sono tratti comuni alla *politics* di molte nazioni. Il processo di formazione di programmi e decisioni pubbliche (*policy making*) può seguire, invece, modalità assai diverse: da quelle improntate all'*evidence-based policy* a quelle segnate, all'opposto, da un atteggiamento largamente antiempirico.

Il caso statunitense e quello italiano forniscono la prova della diversità tra *politics* e *policy making*. Gli Stati Uniti sono un esempio di come la “politicizzazione pervasiva” possa andare di pari passo con uno stile di *policy making* in cui uno spazio importante, talvolta decisivo, è assegnato all'evidenza empirica. Pensiamo di poter dire, senza necessità di prova, che il *policy making* italiano possiede un tratto che lo rende poco propenso a farsi committente e utilizzatore di evidenza empirica: la *politics* non è delimitata da una cultura e da regole condivise, né informata da assetti istituzionali orientati alla decisione e al controllo. I *policy maker* sono attenti alla visibilità e al consenso immediati, senza l'obbligo che la ricerca di visibilità e di consenso sia subordinata alla capacità di mostrare ai cittadini una qualche evidenza circa i risultati del proprio agire nel medio-lungo termine. Gli spazi per la valutazione degli effetti si riducono fino ad annullarsi. E diventa improbabile il formarsi di una domanda di valutazione che abbia autentici contenuti conoscitivi.

Se questo quadro, abbozzato per rapidissimi tratti, è sostanzialmente vero, ne viene una prima conseguenza: *non possiamo ignorarlo*. I caratteri del *policy making* italiano vanno tenuti lucidamente in conto, per evitare illusioni e fughe in avanti. Le molte leggi e regolamenti che hanno cercato di imporre una *via normativa alla valutazione*, forzando una produzione di conoscenza eccessivamente ambiziosa rispetto agli strumenti disponibili e, più ancora, al reale interesse dei decisori sono lì a ricordarcelo.

La strada da battere è un'altra. Certo, serve avere una **visione di lungo periodo**, che delinea l'orizzonte e gli indirizzi di massima dell'agire. Ma occorre essere **modesti e insieme determinati, facendo leva sulle opportunità che si presentano**, cercando gli spiragli, valorizzando ciò che esiste. Con la serenità di chi è consapevole che tutto ciò potrebbe non bastare, ma ritiene giusto provarci. L'insistere è ciò che può rendere possibile il mutamento.

Per provarci, è necessario individuare *spazi di confronto e ambiti decisionali* in cui l'evidenza fornita dalla valutazione possa giocare un ruolo rilevante, cercare di dilatarli – questi spazi – e crearne di ulteriori. La sfida, dunque, non è solo produrre valutazione di qualità: cosa tutt'altro che facile dati i vincoli esistenti, ma fattibile. Essa sta anche, anzi soprattutto nel creare condizioni che favoriscano la domanda e l'utilizzazione dei risultati della valutazione come input del processo decisionale e nel dibattito sulle decisioni.

In questa prospettiva serve mettere a fuoco *condizioni realisticamente fattibili* che favoriscano l'affermarsi della valutazione degli effetti e individuare *meccanismi* che inneschino un'autentica domanda di tale valutazione. Proponiamo nove suggerimenti conclusivi guardando, per semplicità espositiva, ai passi da compiere distintamente sui due fronti della valutazione delle politiche: il fronte dell'*offerta* e quello della *domanda* (ma senza dimenticare che la distinzione non va spinta troppo in là, pena la sottovalutazione del ruolo risolutivo del processo di *interazione* fra domanda e offerta).



### Azioni dal lato dell'offerta

Cominciamo col rispondere alla domanda sul *come* valutare l'efficacia: questione relativamente poco controversa, in quanto si concentra sugli strumenti che consentono di produrre evidenza empirica «robusta e credibile». La domanda sul *come* ha una risposta ormai consolidata: la valutazione degli effetti causali di una politica pubblica fa perno sull'impegno costruire in modo convincente che cosa sarebbe successo senza la politica e ne deduce l'effetto per differenza con la situazione osservata dopo l'intervento.

Per implementare i metodi connessi a questa idea serve una comunità di ricercatori tecnicamente attrezzati a disegnare e realizzare valutazioni degli effetti di interventi su ampia scala. Nel nostro paese si trova un embrione di tale comunità. Essa può essere fatta crescere a partire dalle realtà esistenti in varie istituzioni, accademiche e non, purché esista una volontà in tal senso e si impieghino le risorse e la pazienza necessarie. Su questo terreno l'Italia è arretrata, ma non drammaticamente, e forse in campo esistono capaci di colmare il divario. I suggerimenti sono schematicamente riassunti nel prospetto 1.

Prospetto 1: *Sintesi delle raccomandazioni per azioni sul lato dell'offerta di valutazione di politiche*

<i>Raccomandazioni</i>	<i>Loro articolazione</i>
I. <b>Migliorare la qualità e l'accessibilità dei dati necessari per la valutazione</b>	(a) Integrazione di basi di microdati, amministrativi e di <i>survey</i> . (b) Definizione di regole aperte di accesso dei valutatori ai microdati.
II. <b>Assicurare replicabilità agli studi di valutazione e favorire la conoscenza cumulativa</b>	(a) Accessibilità dei dati a una pluralità di analisti-valutatori. (b) Obbligo di conferire dati e risultati a un <i>public repository</i> per tutti gli studi di valutazione finanziati con fondi pubblici.
III. <b>Attivare appropriati percorsi (formativi)</b>	(a) Indirizzi dei <i>curricula</i> universitari di lauree magistrali per ambiti disciplinari e Master in ambiti settoriali. (b) Formazione/riqualificazione di personale delle amministrazioni.
IV. <b>Migliorare le capacità di comunicazione dei valutatori</b>	(a) Insegnare e indurre a <i>saper</i> comunicare. (b) Indurre a <i>voler</i> comunicare: <i>Clearing House</i> per importanti settori, oltre al <i>public repository</i> del punto IIb.
V. <b>Aumentare lo scambio di informazioni e il dialogo fra valutatori</b>	(a) Agile <i>network</i> per l'aggiornamento degli analisti-valutatori all'uso di metodi rigorosi di valutazione degli effetti; e per (b) la circolazione di informazioni, la comunicazione di esperienze, il confronto scientifico-culturale.

### Indicazioni dal lato della domanda

Tra i tratti negativi del nostro *policy making*, che si intersecano e si alimentano vicendevolmente, l'atteggiamento antiempirico è il maggiore ostacolo alla valutazione dell'efficacia di politiche, perché ne elimina la principale ragion d'essere, l'utilizzo dell'evidenza. Più che ad azioni affinché emerga un'autentica domanda di valutazione, conviene interrogarsi sui *meccanismi* che possono indurla, comunque favorirla. Ci fermiamo su alcuni di questi meccanismi, a nostro

avviso tra i più importanti, sintetizzati nel prospetto 2.

Prospetto 2: *Sintesi delle raccomandazioni per azioni dal lato della **domanda** di valutazione di politiche*

	<i>Raccomandazioni</i>	<i>Loro articolazione</i>
VI.	<b><i>Sfruttare controlli e contrappesi</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Innovazioni nelle relazioni fra livelli di governo (UE, nazionale, Regioni): nuovi regolamenti dell'UE per la valutazione dei fondi comunitari.</li> <li>(b) Nuovi rapporti fra esecutivi e assemblee legislative: Parlamento e assemblee legislative regionali valutano le politiche pubbliche.</li> <li>(c) Introduzione di clausole valutative, in particolare di clausole <i>sunset</i>.</li> <li>(d) Rafforzamento di strutture tecniche di supporto alle assemblee legislative: loro autonomia e qualità scientifica; loro orientamento verso la valutazione degli effetti di interventi.</li> </ul>
VII.	<b><i>Coinvolgere la dirigenza pubblica</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Regole e incentivi per l'assunzione di responsabilità dei dirigenti rispetto ai risultati dell'azione pubblica.</li> <li>(b) Aumento delle competenze valutative nelle amministrazioni: fornire competenze generali a tutti i dirigenti coinvolti; fornire competenze specialistiche a un nucleo di dirigenti ad hoc, trasversale a diverse amministrazioni.</li> <li>(c) Definizione di standard per valutazioni effettuate con risorse pubbliche.</li> </ul>
VIII.	<b><i>Imparare a compiere scelte sagge con risorse calanti</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a) La valutazione come strumento per tagliare rami secchi e per spendere meglio: <i>zero-base budgeting</i>; accentuata esigenza di campioni grandi e di un insieme largo di variabili rilevanti, per avere stime degli effetti precise e robuste.</li> <li>(b) La valutazione come occasione per imparare a guardare lontano.</li> <li>(c) Focalizzare la valutazione su politiche replicabili e riformabili.</li> </ul>
IX.	<b><i>Favorire interazioni virtuose fra politici, media, opinione pubblica analisti-valutatori</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Buon <i>policy making</i> e valutazione contano: rendere evidente che sono temi di attualità, percepiti come urgenti dall'opinione pubblica.</li> <li>(b) La forza persuasiva di valutazioni comprensibili: per dare visibilità al <i>policy maker</i> che le promuove; per alimentare un discorso pubblico informato.</li> <li>(c) I vantaggi della valutazione prospettica: la sua funzione disciplinatrice.</li> <li>(d) Se si riaffaccia il quarto potere, ovvero il ruolo dei media: la funzione di stimolo dei media; la funzione di controllo dei media.</li> <li>(e) La pressione di forze sociali, <i>advocacy group</i> e opinione pubblica.</li> </ul>

### **Per concludere: lungimiranza e realismo**

C'è ancora un punto sul quale ci soffermiamo. È per un verso il prodotto dei fattori appena delineati, che favoriscono sia il buon *policy making* sia la valutazione dell'efficacia di politiche. Per un altro verso agevola il loro progressivo affermarsi. Possiamo guardarlo come una sorta di obiettivo intermedio dell'intero processo. Non ne traiamo dunque alcuna implicazione, se non quella che importa realizzarlo.

Serve uno sforzo consapevole per *spersonalizzare* la valutazione. Uno degli ostacoli alla valutazione sta proprio nell'identificazione degli interventi – e del loro successo o insuccesso – con un decisore, che affida parte del suo prestigio, della sua influenza, alla riuscita dell'intervento stesso. Si parla spesso di “valutatore” e di “valutato” intendendo il secondo come persona fisica. Tale personalizzazione ha senso in un ambito organizzativo, dove le responsabilità manageriali sono inevitabilmente assegnate a singoli individui: la valutazione/giudizio delle prestazioni alla fin fine è necessariamente riferita a una persona. Ma altra cosa è la valutazione delle politiche, dove in discussione è, innanzitutto e soprattutto, l'adeguatezza della soluzione rispetto al problema.

Il “valutato” non è un individuo, ma *una soluzione*, e il “valutatore” non coincide con l'analista-valutatore ma comprende anche chi ha deciso, o promosso, l'intervento oggetto di valutazione. In definitiva, o passa il messaggio che la valutazione degli effetti è in primo luogo apprendimento e non giudizio, o c'è il forte rischio che tutto si riduca a un'operazione di manipolazione di dati allo scopo di esaltare le scelte compiute da qualche *policy maker*.

Il percorso abbozzato è difficile, accidentato. Ma la partita merita di essere giocata, con un impegno a promuovere la valutazione dell'efficacia delle politiche pubbliche improntato allo stesso tempo a lungimiranza e realismo.