

Le nuove frontiere della valutazione delle politiche pubbliche¹

Europa, Italia e le sfide per il futuro

Danilo Bianchini², Roberto Cerroni³, Claudia Cioffi⁴, Luciano Monti⁵ (curatore), Luigi Scarola⁶, Roberto Trainito⁷

Policy paper n. 01/2025

Il paper esplora le nuove frontiere della valutazione delle politiche pubbliche in Europa e in Italia, con particolare attenzione al framework della *Better Regulation* e alle innovazioni introdotte dal PNRR. Analizza, inoltre, metodi di valutazione quantitativi e qualitativi, sottolineando l'importanza di un approccio sinergico e data-driven. Viene approfondito, infine, il ruolo delle nuove tecnologie, come l'intelligenza artificiale, e delineate raccomandazioni per un sistema italiano più integrato, trasparente e orientato agli stakeholder.

¹ Il presente paper, realizzato in collaborazione con Intellera Consulting, rappresenta la rielaborazione del *discussion paper* esaminato nel corso della tavola rotonda organizzata dal Policy Observatory della Luiss School of government e da Intellera il 17 dicembre 2024, alla quale hanno preso parte dirigenti apicali delle unità di missione ministeriali, dei comuni, della Presidenza del Consiglio dei Ministri, di agenzie regionali e del Senato e dunque tiene conto delle osservazioni emerse in quella sede.

² Senior Manager di Intellera Consulting

³ Manager di Intellera Consulting

⁴ Research fellow Policy Observatory Luiss school of government

⁵ Docente di Politiche dell'Unione europea Luiss e Senior fellow Luiss school of government

⁶ Luigi Scarola, Director di Intellera Consulting

⁷ Partner di Intellera Consulting, Policy Competence Lead

Indice

1	Europa e valutazione	3
1.1	Il ruolo della valutazione in Europa	3
1.2	Better Regulation Agenda: di cosa si tratta?	5
1.3	Esempi applicativi del framework delle Better Regulation	8
2	L'Italia e le pratiche valutative nazionali	11
2.1	Le pratiche valutative nazionali	11
2.2	Le novità del PNRR.....	12
3	Sfide e prospettive per un nuovo approccio alla valutazione in Italia	16
3.1	Deliberare senza conoscere.....	16
3.2	Nuovi passi per le pratiche valutative	17

1 Europa e valutazione

1.1 Il ruolo della valutazione in Europa

La valutazione delle politiche pubbliche è un ambito di lavoro che ha trovato ampi risvolti nel contesto europeo, a supporto di un policy-making più efficiente e trasparente

La valutazione delle politiche pubbliche è una disciplina che ha conosciuto una larga diffusione all'interno del contesto sia anglosassone che europeo. Valutare è, nell'ambito delle politiche pubbliche, un processo tramite cui il decisore e le autorità competenti, possono intraprendere scelte più informate, usando dati precisi e costruiti in maniera tale da essere tanto esplicativi quanto facilmente esplicabili ad un pubblico non esperto. La valutazione, in questo senso, cerca di rispondere a tre domande: *se abbia o meno funzionato una policy, come e soprattutto chi ne ha beneficiato.*

Per gli organi dell'Unione europea, **la valutazione è un potente strumento per rispondere alle esigenze di razionalizzazione della spesa (cost-containment) e di trasparenza** emerse nel corso degli anni⁸. Non solo lo strumento valutativo risponde alla necessità, sia politica che pratica, di non appesantire eccessivamente il carico amministrativo (*administrative burden*) sugli Stati membri, le aziende o i cittadini, ma anche di valutare la coerenza finanziaria degli investimenti e la loro performance tramite l'**Annual Management and Performance Report (AMPR)**⁹. Il principio "**one in, one out**"¹⁰ regola in maniera trasversale l'azione comunitaria, puntando a rendere ogni nuova iniziativa non un appesantimento, ma un'azione migliorativa, riducendo lo stress burocratico e trasversale dei diversi livelli di **governance** in campo europeo. Allo stesso modo, l'**Unione Europea** mira a sfruttare le forti evidenze empiriche e la trasparenza per trasformare la sua azione in generali miglioramenti soprattutto per chi viene riconosciuto come destinatario.

La valutazione può avvenire in momenti diversi del "ciclo di vita" (anche detto "*policy cycle*") di una policy: (i) prima che una policy sia avviata (**ex ante**), (ii) durante il suo svolgimento (**mid-term**) o (iii) dopo che è terminata (**ex post**). Qualunque siano gli strumenti e i metodi utilizzati, queste **tre fasi sono ugualmente rilevanti** poiché permettono al decisore politico di mantenere l'attenzione su tutto il *policy cycle*, intervenendo laddove necessario anche attraverso il coinvolgimento degli stakeholders.

A seconda dell'esigenza e delle tempistiche, la valutazione di policy può essere basata su un vasto set di strumenti analitici, da tecniche di tipo quantitativo – i.e., analisi dei dati tramite metodi econometrici quali il *Difference-in-Difference* o il *Synthetic Control Method* (vedi *infra* tabella 1), questionari con gruppi interessati da una policy - a tecniche con approcci più qualitativi (vedi *infra* tabella 1) – i.e., interviste con attori privilegiati, focus group con gruppi di stakeholder. Essenziali nelle pratiche di valutazione sono i **Key Performance Indicators (KPI)** della policy, indicatori che possano aiutare a comprendere e riassumere in maniera efficace l'impatto di una politica. Esercizi questi ultimi che richiedono un'alta qualità, uniformità e granularità dei dati. In tale ambito, la Commissione europea ha riconosciuto la necessità di migliorare la qualità del monitoraggio della performance, con dati più regolari e affidabili per gli indicatori di risultato¹¹, e la **Corte dei Conti europea (ECA)** ha rilevato come vi siano ancora margini per migliorare la qualità dei dati¹², in particolare con riferimento alla **valutazione** di quelle politiche come i piani nazionali collegati al *Recovery Fund*, e margini per la predisposizione più puntuale delle valutazioni preliminari di *target* e *milestones*¹³. I commenti dell'ECA rappresentano un punto di riferimento per una riflessione sul ruolo della valutazione e su come migliorare la qualità degli indicatori. Per esempio, in riferimento all'ambito delle politiche ambientali e della transizione sostenibile e verde, l'**ECA** sottolinea sovrastime di alcuni indicatori di impatto nel contributo che il Dispositivo di Ripresa e resilienza apporta alla transizione verde, e, tra le altre, la mancanza di **sub-indicatori** ad hoc.

Tabella 1. Esempi di metodi qualitativi e quantitativi nella valutazione delle politiche pubbliche

Esempi di metodi quantitativi	Il difference-in-difference (DiD) è un metodo di analisi degli impatti quantitativo che permette ad un team di valutazione di osservare come la presenza di una policy possa aver influenzato in maniera consistente, o meno, certi elementi. Il DiD, come ogni tecnica e metodo di tipo quantitativo, richiede la (i) presenza di specifiche competenze tecniche all'interno del
--------------------------------------	--

⁸ OECD (2019), Prospettive OCSE 2018 sulla politica della regolazione, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/g2g9e411-it>.

⁹ Per maggiori informazioni: https://commission.europa.eu/publications/annual-management-and-performance-reports_en#:~:text=Every%20year%20the%20Commission%20produces%20an%20annual%20management,main%20contribution%20to%20the%20annual%20budgetary%20discharge%20process.

¹⁰ European Parliament (2023), The 'one in, one out' principle, https://commission.europa.eu/publications/annual-management-and-performance-reports_en#:~:text=Every%20year%20the%20Commission%20produces%20an%20annual%20management,main%20contribution%20to%20the%20annual%20budgetary%20discharge%20process.

¹¹ Esempi da: Predefined indicators for design and monitoring of EU-funded interventions | Capacity4dev.

¹² European Court of Auditors (ECA) (2024), *Green transition. Unclear contribution from the Recovery and Resilience Facility*, https://www.eca.europa.eu/ECAPublications/SR-2024-14/SR-2024-14_EN.pdf.

¹³ Recovery Funds Milestones, esempi in: https://ec.europa.eu/economy_finance/recovery-and-resilience-scoreboard/milestones_and_targets.html#:~:text=RRF%20funds%20are%20disbursed%20when%20Member%20States%20have,steps%20are%20referred%20to%20as%20milestones%20and%20targets.

	<p>team, (ii) la possibilità di accedere a dati quantitativi strutturati e solidi, ed infine (iii) la presenza degli strumenti per poter svolgere l'analisi in termini di software e potenza di calcolo.</p> <p>Come ogni tool, anche il DiD non è una chiave universale di analisi, ma potenzialmente può aiutare, nell'analisi delle politiche pubbliche, a comprendere effetti anche a lungo termine. Per svolgere correttamente una DiD, è necessario non solo avere dati diretti sul preciso elemento che si vuole valutare, ma anche sulle possibili covariate, fattori paralleli che possono aiutare a spiegare l'evoluzione di un dato. Inoltre, è necessario poter contare su un campione numeroso di casi studio paralleli con cui confrontare il gruppo studiato, al fine di valutare efficacemente il reale impatto di una politica.</p> <p>Il Synthetic Control Method (SCM) è un metodo di analisi quantitativo che, come il precedente Difference-in-Difference, permette di valutare l'impatto di una politica - come, per esempio, una politica fiscale - su un certo elemento - quale per esempio il GDP di una nazione. Come nel caso del DiD, il principio cardine dell'SCM è la comparazione tra un gruppo trattato, e un gruppo non-trattato. Quest'ultimo gruppo, nell'SCM, è un gruppo artificiale, generato per replicare in maniera accurata il comportamento del primo gruppo.</p> <p>L'SCM è quindi un metodo di valutazione avanzato, che permette anche in caso di carenze di dati, di provare a compensare. La capacità di sfruttare tecniche diverse, come l'SCM o il DiD, permette ad un team di essere flessibile davanti all'irregolarità dei dataset pubblici spesso a disposizione del valutatore e del decisore pubblico, compensando queste eventuali debolezze dei dati con metodi compensativi - e usando, laddove utile, tecniche miste qualitative e quantitative.</p>
<p>Esempi di metodi qualitativi</p>	<p>Le interviste sono un esempio di strumento di analisi qualitativa a disposizione dei valutatori.</p> <p>Le interviste, sia singole che di gruppo, permettono a chi svolge la valutazione di (i) instaurare rapporti diretti con portatori di interesse o soggetti influenzati da una certa politica e di (ii) analizzare in profondità alcuni aspetti di una politica. Tramite le interviste un team può raccogliere informazioni che possono sfuggire ad altre tecniche di data analysis più quantitative, complementando la valutazione con i preziosi punti di vista di soggetti addentro il campo da valutare.</p> <p>Nonostante l'apparente semplicità, le interviste sono uno strumento di analisi delicato, che richiede competenze - in termini di soft skill - molto avanzate. Al contempo, richiede una profonda conoscenza del campo che si vuole valutare - e.g., una mappa di tutti gli stakeholder di un certo campo, una lista di potenziali effetti e impatti previsti dalla policy.</p> <p>I focus group sono uno strumento di analisi qualitativo utile per raccogliere maggiori informazioni sugli effetti di una policy, potenziali o effettivi, tramite la consultazione di un gruppo di stakeholder appositamente selezionato. Rispetto alle interviste prima citate, il focus group prevede la compresenza di diversi stakeholder, portatori di interessi sia contrastanti che concordanti.</p> <p>La ricchezza di un metodo come quello del focus group è che, quando gestito da un team competente ed esperto, può generare un flusso di informazioni potenzialmente non previste da parte del valutatore e che rappresentano una ricchezza per la valutazione. Potrebbero rappresentare impatti potenziali non prima considerati, potenzialità e rischi inespresi di una policy o innovativi punti di vista su come migliorarle.</p>

La potenza esplicativa di questi metodi, sia singolarmente che, ancora di più, quando utilizzati in maniera sinergica, è la ragione per la quale l'Unione Europea ha investito considerevoli risorse nel garantirsi l'accesso agli expertise necessari a svolgerle, spesso avvalendosi dell'apporto di valutatori indipendenti di compagnie private e di contractor semi-pubblici per svolgere tali lavori nel modo più efficace e *cost-effective* possibile.

Inoltre, tali metodi possono trovare diverse applicazioni, come ad esempio nel campo della valutazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG - vedi *infra* Box 1)¹⁴. L'impiego di metodi al tema della sostenibilità in merito al raggiungimento degli obiettivi e target prefissati è un passo in avanti per attivare percorsi di analisi, sia *ex-ante*, che *mid-term* ed *ex post*.

¹⁴ Eurostat (2019), "3.3 Assessment of indicator trends", "III Annex", in Sustainable development in European Union, <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/15234730/15229397/KS-02-19-165-EN-N.pdf/6c9e8d23-2042-067a-63f9-43728f20dfca?t=1667251574465>.

Box 1. Metodi di valutazione quantitativi degli SDG

Il **metodo di valutazione quantitativo degli indicatori degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG)** consiste nell'analizzare l'andamento degli indicatori rispetto a determinati target prefissati. Usando metodi quantitativi, si monitora il raggiungimento degli SDG attraverso politiche e azioni precise. Utilizzando strumenti anche affini al framework delle *Better Regulation* – come le **baseline**, il **CAGR**, l'uso di **regressioni** – si tenta di mappare i progressi fatti, ma anche i punti deboli e gli eventuali blocchi all'interno del processo, avvalendosi degli SDG come oggetto della valutazione e parametro. Per ogni obiettivo, una serie di indicatori viene utilizzato e poi tracciato, garantendo un costante monitoraggio e ampliando le possibilità di interventi *data-driven*.

I metodi sopra evidenziati sono solo esemplificativi della ricchezza dei modelli possibili e delle potenzialità del loro utilizzo nel migliorare la comprensione della realtà delle politiche pubbliche. In particolare, di fatto non c'è una pratica valutativa che oggi non comprenda contemporaneamente più metodi, sia qualitativi che quantitativi. La compresenza di approcci diversi arricchisce la valutazione e riesce a renderla adeguata alle aspettative di enti come l'Unione Europea e alla sua *Better Regulation Agenda* che saranno argomento del prossimo paragrafo. Al contempo, richiede da parte di chi esegue la valutazione di coinvolgere unità multiprofessionali, esperte e capaci di adattare al contesto il proprio lavoro, scegliendo con cura le tecniche migliori di analisi per rispondere alle essenziali domande della valutazione.

1.2 Better Regulation Agenda: di cosa si tratta? *L'Unione Europea si è dotata di una piattaforma di lavoro e di schematizzazione dei metodi ed approcci per la valutazione, definita Better Regulation.*

Nell'ambito della valutazione, l'Unione Europea ha col tempo formato un insieme di regole e di suggerimenti atti a indirizzare sia i propri organi che eventuali attori indipendenti. Questo ha portato alla creazione di specifici strumenti e metodi, che hanno preso forma nella *Better Regulation Agenda*.

La presenza di questa piattaforma di riferimento, nell'ambito della valutazione, permette, da un lato, alla Commissione Europea e agli organismi dell'Unione di uniformare in schemi comuni e condivisi un metodo di lavoro, includendo una serie di elementi al suo interno utili a supportare lo svolgimento di queste valutazioni. D'altro canto, evitando di imporre rigidamente i metodi di valutazione, si sono create le condizioni utili affinché gli Stati membri riescano a far propri questi approcci, anche al netto della mancanza di specifiche esperienze all'interno delle singole strutture e agenzie chiamate a valutare le nuove policy pubbliche.

Le *Better Regulation* sono delle linee guida, definite dalla Commissione europea¹⁵, utili per assumere decisioni politiche in maniera chiara, trasparente e sfruttando i dati migliori possibili¹⁶. Tali dati, raccolti tramite metodi diversificati, sono atti a includere tutti i principali portatori d'interesse, generando quindi una legislazione non solo fedele al proprio scopo, ma costruita sull'ascolto dei cittadini, aperta all'innovazione e ai rapidi cambiamenti sociali, tecnologici ed ambientali. Le *Better Regulation* si fondano su una serie di principi cardine, visibili nella tabella 2.

Tabella 2. I principi cardine dell'Agenda Better Regulation europea

Principio	Descrizione
Completezza	Le politiche europee toccano e influenzano una serie di elementi della vita comune, dell'ambiente e del funzionamento delle attività economiche europee. In tutti gli aspetti del ciclo di vita della policy, questa capacità di impatto deve essere tenuta in debita considerazione .
Coerenza	Le politiche europee non esistono nel “vuoto”, ma all'interno di un set di regole fondative, obiettivi a lungo termine e indicazioni di tipo politiche. Il framework della <i>better regulation</i> spinge per aderire, ad esempio, ai concetti di “digital by default” o anche “do no significant harm”.
Proporzionalità	Ogni approccio di tipo di policy dovrebbe essere proporzionato all'ampiezza dell'impatto che ci si aspetta di ottenere.

15 Commissione Europea (2021), Legiferare meglio: unire le forze per produrre leggi migliori, COM (2021) 2019 Final, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021DC0219>.

16 Better Regulation Guidelines – Fonte: https://commission.europa.eu/law/law-making-process/planning-and-proposing-law/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en.

Luiss Policy Observatory

Partecipazione	Le politiche europee devono trovare spazio, al loro interno, tanto per gli esperti che per coloro che saranno colpiti dalle politiche promosse, tramite processi partecipativi .
Evidence-based	Le scelte politiche devono sempre essere sostenute da forti evidenze empiriche.
Trasparenza	Il processo di policy making , in tutti i suoi aspetti, dovrebbe sempre essere aperto e trasparente verso l'esterno, garantendo l'accessibilità alle sue componenti e rafforzando così la sua legittimità.
Apprendimento dall'esperienza	Nessun processo di policy è mai definitivo in sé per sé. Invece, possono sempre subire miglioramenti e cambiare nel corso del tempo. Per questo il processo di policy dovrebbe includere sempre una valutazione, permettendo l'apprendimento continuo, sia in momenti di revisione legislativa che di slanci innovativi .

Fondamentale è quindi non solo l'aderenza a questa serie di principi cardine, ma anche il ruolo della valutazione. La **Commissione europea**, le agenzie europee, i promotori di nuovi processi di policy sono chiamati a far propri una serie di strumenti necessari affinché le loro politiche siano in linea con le *Better Regulation*, usando strumenti quantitativi e qualitativi degli impatti, come le analisi costi-benefici, le consultazioni con i portatori di interesse chiave dei processi politici, ovvero gli *assessment* presentati brevemente in precedenza.

Due componenti fondamentali dello schema delle *Better Regulation* sono proprio le consultazioni con i portatori di interesse e le valutazioni di policy (vedi *infra* Box 2) nei tre diversi momenti (**ex ante**, **monitoraggio** ed **ex post**). Queste due pratiche, non uniche ma fondamentali, permettono di costruire, o migliorare, policy che riescano a integrare al loro interno tutti i principi delle *Better Regulation*, ma anche capaci di presentarli in maniera chiara e trasparente, come visibile nel box sottostante.

Box 2. Le consultazioni e la valutazione all'interno dell'Agenda Better Regulation

Le **consultazioni** con i portatori di interesse sono un momento rilevante della costruzione di policy all'interno del framework delle *Better Regulation*. Questo tool è un requisito raccomandato per le principali pratiche di valutazione, di **assessment di impatto** e di **fitness check**. La consultazione viene sempre svolta tenendo a mente una serie di principi cardine: (i) la **garanzia** di massima partecipazione possibile; (ii) il rendere tale processo **aperto e trasparente** sugli effetti che potrebbe avere sia sui cittadini che sul settore pubblico; (iii) il rendere il processo **effettivo**, quindi consultare i portatori di interesse quando la loro voce può ancora avere una rilevanza nel processo decisionale, e infine (iv) la **coerenza** e consistenza del processo e delle sue fasi più diverse.

Il **processo di consultazione** prevede tre fasi fondamentali:

- la **pianificazione** della consultazione e di una strategia adatta, pianificando quindi il suo scopo, i suoi obiettivi, mappando i protagonisti e definendo tutti gli strumenti necessari perché abbia effetto nel rispetto dei criteri prima citati;
- una seconda fase rappresenta **l'effettivo svolgersi** della consultazione, compresa la fase di annuncio e la conseguente analisi di quanto appreso;
- segue infine la **preparazione di un feedback**, tramite cui informare il policy maker interessato di quanto scoperto.

Un **elemento cardine** del processo consultivo è quindi l'interscambio tra tutte le diverse voci, portatrici di interessi non sempre allineati, ma ugualmente impattate da una politica, e ugualmente capaci di fornire un essenziale contributo al suo sviluppo o alla sua valutazione. Altrettanto rilevante è la compresenza degli **esperti**, con le loro competenze, e il raccordo offerto dalle autorità pubbliche.

La **consultazione** può essere **targeted**, ovvero indirizzata esclusivamente ad un insieme di stakeholder riconosciuti come rilevanti per quel processo, o **aperta**, lasciando che chiunque possa fornire il proprio contributo.

Un secondo metodo fondamentale nelle *Better Regulation* è la **valutazione** in senso stretto, includendo in questa pratica il fitness check. La valutazione è una procedura che si basa sui dati e sulle prove empiriche. È utilizzata per consentire all'attuatore di una politica di verificare se un suo intervento è (i) **effettivo** nel raggiungere i propri obiettivi ed aspirazioni; (ii) se è **efficiente** in termini di costi e benefici; (iii) se sia davvero **rilevante** rispetto le necessità presenti ed emergenti; (iv) se è **coerente** con eventuali altre norme sia europee che internazionali o nazionali e se, infine (v), a livello europeo, questo intervento produca un **valore aggiunto** rispetto a quanto gli Stati membri avrebbero raggiunto in autonomia.

Il **fitness check** è un aspetto della valutazione che mira ad analizzare due o più interventi nella stessa area di policy, tendenzialmente legati, per asserire la loro coerenza e la loro capacità sinergica o, al contrario, le inefficienze che eventuali sovrapposizioni possono creare.

Il contesto della valutazione su scala internazionale non si ferma a quello europeo, ma è rinforzato da altre pratiche che si possono considerare di alto livello, come riportato da OCSE nei suoi diversi rapporti¹⁷. Un esempio è il lavoro del Regno Unito con il "**Magenta Book**"¹⁸, un manuale scritto e tarato sulle esigenze valutative del governo britannico. Il "**Magenta Book**", in tal senso, offre un evidente supporto alle autorità pubbliche che devono, o desiderano, implementare processi valutativi all'interno dei propri percorsi decisionali. Il "**Magenta Book**" fornisce un efficace sunto delle prassi svolte all'interno del contesto inglese, rappresentando non solo una buona pratica, ma anche un ottimo punto di riferimento. Sussume bene anche l'approccio *data-driven* che ha cominciato a conoscere una sua prima diffusione, proponendo eccellenti argomenti di riflessione – e.g., l'implementazione del metodo ROAMF (rationale, objectives, appraisal, monitoring, evaluation and feedback), l'analisi di tutto il ciclo di vita, la scelta dei tempi di valutazione.

Vi sono inoltre esperienze intergovernative volte a migliorare la qualità della legislazione. Valga come esempio il progetto "**LiMimal: Strengthening anticipatory innovation governance**", il quale mira a verificare in alcuni Paesi-campione (e.g., Italia, Malta, Lituania), gli strumenti messi in atto per anticipare le sfide politiche e agire per orientarsi in maniera proattiva verso gli scenari migliori¹⁹. In questo caso, il progetto intende ampliare le capacità degli organi pubblici preposti di svolgere analisi valutative per compiere *assessment* e valutazioni al fine di precedere l'insorgere

17 OECD Observatory of Public Sector Innovation (OPSI) (2024), Project LIMinal: Strengthening anticipatory innovation governance, https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2024/10/Guidebook_Capability-Building-Programmes-Strategic-Foresight-v5-1.pdf.

18 Link originale del manuale: HMT_Magenta_Book.pdf.

19 Vedi nota 7.

di eventuali problematiche legate a potenziali nuove policy e nuovi ambiti di policy – e.g., il sorgere dei nuovi tool basati su AI.

1.3 Esempi applicativi del framework delle Better Regulation *Una serie di esempi funzionali sulle applicazioni del framework e degli strumenti valutativi in chiave europea su scala nazionale*

Il framework delle *Better Regulation* ritrova svariate applicazioni, facendo *spill-over* in diverse pratiche anche nazionali, ma più spesso come effetto della traslazione diretta di politiche e di regolamenti all'interno del contesto europeo. Un caso specifico, ad esempio, è quello delle **politiche di coesione**, i cui chiari rimandi all'ambito nazionale in sé per sé hanno spinto per l'integrazione di quelle componenti citate precedentemente, provenienti dal contesto valutativo europeo. Anche pratiche più prettamente nazionali hanno fatto propri quei principi valutativi, come nel caso della **Valutazione di Impatto Generazionale (VIG)** che rappresenta un modello attuativo dello Youth-check europeo.

Le politiche di coesione

Per quanto riguarda le politiche di coesione, il **sistema** di valutazione funziona in maniera specifica e **a sé stante**. Sebbene infatti per tali politiche sia resa obbligatoria la valutazione dai regolamenti europei, l'UE non specifica esattamente come questa debba essere condotta nel concreto, limitandosi a stabilire **criteri generali**, come l'efficacia o la coerenza con gli obiettivi preposti²⁰. In Italia, le autorità che spesso gestiscono i fondi europei (Autorità di Gestione o AdG) assolvono l'obbligo della valutazione ricorrendo a **società esterne specializzate**, remunerate – come consentito dalla direttiva - utilizzando parte dei fondi del programma stesso. Queste società sono di frequente portatrici di una expertise difficile da riscontrare altrove.

Per rispondere a questo problema, nel corso del tempo sono sorti organismi tecnici, i **nuclei di valutazione**, sia a livello regionale che nazionale, con il compito di fornire supporto tecnico alle AdG. Altri enti, come Invitalia, INAPP, EUTALIA, ex-ANPAL (confluita nel MLPS) offrono, tra le altre cose, supporto di tipo valutativo avvalendosi di competenze tecniche approfondite. Inoltre, un ente centrale, il **Nucleo di valutazione e analisi per la programmazione** (Nuvap) coordina il sistema nazionale, collegando tutti gli attori coinvolti nella valutazione delle politiche di coesione e creando una rete che facilita la collaborazione e che tenta di definire standard di qualità. Ciò permette di bilanciare il sistema garantendo che il processo di valutazione sia accessibile, funzionale e indipendente.

Il sistema include, così come indicato nel Regolamento (UE) 2021/1058 relativo al Fondo europeo di sviluppo regionale (**FESR**) e al Fondo di coesione²¹ e nel Regolamento (UE) 2021/1057 che istituisce il Fondo sociale europeo Plus (**FSE+**)²², una serie di **indicatori di monitoraggio** per valutare l'efficacia e l'impatto dei programmi finanziati dai suddetti fondi. In particolare, l'Articolo 8 del Regolamento (UE) 2021/1058 stabilisce che una serie di indicatori, elencati nell'Allegato I e definiti come indicatori comuni di output e di risultato, vengano utilizzati per tracciare i progressi compiuti verso gli obiettivi specifici. Nella pratica, gli Stati membri dovrebbero trasmettere periodicamente alla Commissione i dati sui progressi facendo utilizzo degli indicatori comuni, e sulla base dei quali la Commissione riferisce su tali avanzamenti nel corso del periodo di programmazione.

In Italia, l'Osservatorio dei processi valutativi (OpenCoesione-SNV)²³ raccoglie annualmente le attività di valutazione in corso o completate da parte delle Amministrazioni Centrali e delle regioni nell'ambito della politica di coesione. Attualmente sono tracciate 651 valutazioni complessive ricadenti tra le varie programmazioni (a partire dal ciclo 2000-2006, fino alle recenti programmazioni 2014-2020 e 2021-2027). **Circa l'87% delle valutazioni tracciate sono state avviate solo nel periodo 2014-2020**, a conferma di una prassi che si sta progressivamente diffondendo anche nel nostro Paese, in particolare per le valutazioni ex-ante e in itinere. Allo stesso tempo, si evidenzia come non sempre vi sia una continuità tra cicli di programmazione. Sebbene si rilevino valutazioni di carattere tematico e/o analisi settoriali su ambiti rilevanti per l'amministrazione richiedente; tuttavia, queste iniziative sembrano essere pratiche valutative circoscritte ad un determinato anno, senza offrire una continuità nel corso del tempo.

A livello territoriale²⁴, le regioni che risultano maggiormente attive nella valutazione dei fondi di coesione sono la **Toscana** (214), la **Sardegna** (202), la **Puglia** (196) e la **Campania** (195); Lazio, Liguria e Friuli-Venezia Giulia, invece, sono al di sotto della media nazionale, con rispettivamente 157, 163 e 160. Con riferimento agli ambiti tematici²⁵, le valutazioni in Italia sono particolarmente concentrate sugli interventi rivolti all'**inclusione sociale e salute** (12%),

20 Cerqua, Ferrara, Pellegrini (2024), *Valutazione delle Politiche Pubbliche: Che cosa Abbiamo imparato?*, ISBN: 978-88-5522-619-6.

21 Regolamento (UE) 2021/1058 del Parlamento europeo e del Consiglio del 24 giugno 2021 relativo al Fondo europeo di sviluppo regionale e al Fondo di coesione, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021R1058>.

22 Regolamento (UE) 2021/1057 del Parlamento europeo e del Consiglio del 24 giugno 2021 che istituisce il Fondo sociale europeo Plus (FSE+) e che abroga il regolamento (UE) n. 1296/2013, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:32021R1057>.

23 Per la consultazione vedi: <https://opencoesione.gov.it/coesione/valutazioni/>

24 Ogni valutazione censita nell'Osservatorio OpenCoesione SNV può riguardare più territori date le caratteristiche dei programmi e delle azioni della politica di coesione. Per questo motivo, il numero delle valutazioni riportate è superiore al totale delle valutazioni censite.

25 Ogni valutazione censita nell'Osservatorio OpenCoesione SNV è assegnata a più temi visto la multi settorialità della politica di coesione.

ricerca e innovazione (11%), **istruzione e formazione** (10%) e **occupazione e lavoro** (8%). Si rileva, inoltre, storicamente una prevalenza di valutazione ex-ante, in itinere ed ex-post in ambito FSE/FSE+ rispetto agli altri fondi strutturali e di investimento europei.

La valutazione di Impatto Generazionale (VIG)

Nell'analisi delle pratiche di valutazione delle politiche pubbliche è utile considerare anche la **Valutazione di Impatto Generazionale** (VIG). Inserendosi nel contesto del framework delle *Better Regulation*, si promuove un processo decisionale più inclusivo e lungimirante, tenendo in considerazione anche dell'impatto economico, sociale e ambientale delle politiche attraverso e su tutte le diverse generazioni coinvolte. Questa tipologia di strumento è infatti definita in ambito europeo come *Youth-Check* o *Youth Test*, il quale si propone di valutare l'impatto potenziale delle politiche sui giovani prima della loro implementazione, configurandosi quindi come una valutazione *ex ante*. Di seguito, si riportano le pratiche di alcuni Paesi europei, tra cui l'Italia, con cui si intende fornire una prospettiva concreta di come venga condotta la suddetta tipologia di analisi.

Lo Youth-Check-in Italia e in Europa



In **Italia**, la VIG è stata introdotta dal Comitato per la valutazione dell'impatto generazionale delle politiche pubbliche (COVIGE), istituito nel 2021 presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri. Il COVIGE ha elaborato delle Linee Guida che forniscono un quadro metodologico per l'applicazione della VIG, con l'obiettivo di promuovere un'azione di governo più efficace in materia di politiche giovanili²⁶. La finalità principale delle Linee Guida è incoraggiare l'adozione della VIG come strumento di analisi preventiva al fine di anticipare e mitigare eventuali effetti negativi sulle giovani generazioni. Un elemento innovativo delle Linee Guida è la distinzione tra **politiche con impatti generazionali** e **politiche con impatti potenzialmente generazionali**. Le prime sono misure espressamente rivolte ai giovani, mentre le seconde, pur non essendo specificamente dedicate a questa fascia d'età, potrebbero avere un impatto significativo su di loro. Questa distinzione è fondamentale per ampliare il raggio d'azione della VIG, garantendo che la valutazione non si limiti alle politiche giovanili in senso stretto, ma si estenda a tutti gli interventi che potrebbero influenzare il benessere e le opportunità future dei giovani. Questo modello ha trovato immediata applicazione in alcune realtà comunali, come Parma e Bologna. La prima, addirittura, subordina alla VIG la "bollinatura" delle proprie delibere. Anche ANCI ha sottoposto allo studio la pubblicazione di proprie linee guida volte a promuovere questo strumento all'interno dei comuni. Sono tuttavia ancora da individuare le forme di supporto sia amministrativo che digitale per dare diffusa attuazione dello strumento presso i comuni italiani, in particolare di piccole e medie dimensioni, e l'individuazione di indicatori comuni con sufficiente granularità. Centrale anche il tema del dialogo con le associazioni giovanil presenti sul territorio in particolare per quanto riguarda le misure potenzialmente generazionali



In **Austria** dal 2013 è in vigore una clausola di valutazione generazionale denominata *Jugend-check* che si applica a tutte le nuove proposte legislative e normative per valutare il loro impatto sui cittadini sotto i 30 anni²⁷. Questo sistema incentiva il coinvolgimento delle organizzazioni giovanili nel processo decisionale e si basa su una piattaforma informatica per facilitare la valutazione. Inoltre, dopo cinque anni dall'implementazione di un intervento, viene effettuata una valutazione per confrontare i risultati attesi con gli effetti a medio termine effettivi.



In **Germania** è presente un sistema ancora più strutturato, basato sull'Art. 84 del libro VIII del Codice di diritto sociale (*Sozialgesetzbuch-SGB*), che prevede la presentazione di un rapporto sui bambini e i giovani con l'obiettivo di delineare politiche giovanili basate sull'evidenza²⁸. Questo rapporto fornisce una panoramica della situazione del welfare giovanile e stimola lo sviluppo di politiche giovanili basate sull'evidenza. Inoltre, la Germania ha introdotto uno *Jugend-check*, ossia uno strumento di valutazione dell'impatto giuridico delle politiche sui giovani tra i 12 e i 27 anni. Il Competence Centre Youth Check (KomJC) presso l'Istituto di ricerca tedesco per la pubblica amministrazione (FÖV) si occupa dell'implementazione dello *Jugend-Check* attraverso uno strumento di valutazione *ex ante*.



In **Francia**, l'esperienza del Fondo di sperimentazione per la gioventù (FEJ, Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse) può essere evidenziata come il risultato concreto della cooperazione tra ricerca e politica. Il FEJ, istituito per finanziare e attuare azioni innovative e sperimentali a favore dei giovani sotto i 25 anni, ha lo scopo di promuovere il successo scolastico degli studenti, di contribuire alle pari opportunità e di migliorare l'integrazione sociale e professionale sostenibile²⁹. I programmi vengono

26 DM 8 luglio 2022, Linee guida per la valutazione dell'impatto generazionale delle politiche pubbliche, Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le Politiche Giovanili e il Servizio Civile Universale, https://www.politichegiovanili.gov.it/media/mffj2shc/dpcm-lg_covige-signed.pdf.

27 Monti (2024), Legiferare meglio: la valutazione di impatto generazionale del Documento Unico di Programmazione, <https://www.rivistagiuridicadecomuni.eu/elementor-4508/>.

28 Ibid.

29 Cioffi, Monti (2024), Rethinking policies for the younger generation in the era of recovery and resilience: The Italian Youth-check challenge, <https://www.amministrazioneincammino.luiss.it/wp-content/uploads/2024/09/Rethinking-policies-for-the-younger-generation-v.pdf>.

Luiss Policy Observatory

preventivamente testati da strutture esperte in base a una valutazione qualitativa e quantitativa effettuata da laboratori universitari, centri di ricerca o società di valutazione. La valutazione effettuata consente di determinare l'efficacia dei programmi a raggiungere gli obiettivi generazionali prefissati.



In **Spagna** l'Istituto della Gioventù (INJUVE) produce annualmente un rapporto che dettaglia le azioni intraprese a favore delle giovani generazioni³⁰. Questo rapporto valuta ogni piano d'azione *ex post* utilizzando indicatori di valutazione precisi per promuovere lo sviluppo di nuove misure mirate ai giovani. Sulla base di questo rapporto, la Commissione Interministeriale per la Gioventù decide l'introduzione di nuove iniziative da intraprendere.



In **Portogallo**, la creazione e l'implementazione di strumenti politici e documenti strategici per lo sviluppo giovanile sono precedute da indagini campionarie diffuse sul territorio³¹. La definizione delle aree strategiche del Piano Nazionale per la Gioventù è stata il risultato di una vasta partecipazione e di un ascolto attivo dei giovani e dei relativi attori rappresentativi (quali organizzazioni giovanili, leader associativi, esperti di politiche giovanili, università e municipalità). L'Osservatorio Permanente della Gioventù (OPJ), organismo dell'Università di Lisbona, è una delle istituzioni partner di questo processo, producendo pubblicazioni e sviluppando database con l'obiettivo di monitorare le politiche pubbliche, i programmi e le azioni promosse in favore dei giovani.



Infine, in **Finlandia**, il Ministero dell'Istruzione e della Cultura è l'autorità responsabile dello sviluppo generale, del coordinamento e della stesura dei piani di sviluppo nazionali sulle questioni giovanili³². Tale compito è svolto dalla Divisione per l'occupazione giovanile e le politiche giovanili del Dipartimento per le politiche giovanili e sportive del Ministero. Il "Programma nazionale per l'occupazione e le politiche giovanili", redatto dal Ministero dell'Istruzione e della Cultura, è il documento centrale che stabilisce gli obiettivi nazionali e le linee guida per le politiche giovanili che il governo adotta ogni quattro anni. Il Consiglio Nazionale per la Gioventù pubblica indagini e studi in collaborazione con la Società Finlandese di Ricerca sulla Gioventù, sviluppando una serie di indicatori per la definizione delle politiche giovanili. Le informazioni sulla crescita e sulle condizioni di vita dei giovani sono raccolte da un organismo di coordinamento per la cooperazione intersettoriale a livello locale, istituito dal governo locale. Sulla base di questi dati, viene valutata la situazione dei giovani per supportare e influenzare le politiche e la pianificazione, anche a livello locale.

30 Ibid.

31 Ibid.

32 Ibid.

2 L'Italia e le pratiche valutative nazionali

2.1 Le pratiche valutative nazionali

La valutazione delle politiche pubbliche in Italia rappresenta un tema cruciale ma complesso, caratterizzato da norme e istituzioni preposte, i cui risultati, tuttavia, spesso non riescono a soddisfare pienamente le esigenze del Paese.

La presente sezione ha l'obiettivo di offrire un quadro generale del sistema nazionale di valutazione delle politiche pubbliche, mettendo in evidenza le pratiche vigenti, gli attori coinvolti, le nuove opportunità emerse grazie al PNRR e le criticità più rilevanti. In un Paese come l'Italia, il tema della valutazione delle politiche pubbliche è di cruciale importanza, sebbene non riceva l'attenzione necessaria. La sua rilevanza risiede nel fatto che, in un'economia come la nostra, caratterizzata da un alto debito e da livelli sistematicamente eccessivi di deficit, l'efficacia e la gestione rigorosa della spesa pubblica sono essenziali. È quindi fondamentale che le politiche pubbliche siano costruite e monitorate con rigore scientifico, garantendo così che ogni intervento sia valutato accuratamente per ottimizzare le risorse e raggiungere gli obiettivi previsti.

In un contesto europeo di sempre maggiore impegno nella valutazione delle politiche pubbliche, così come spiegato nel capitolo precedente, risulta cruciale anche per l'Italia dotarsi di sistemi e pratiche al passo coi tempi e rispondenti agli standard comunitari. Una ricostruzione complessiva della prassi in tal senso è un lavoro complesso che richiede un'analisi che attinga da più fonti. Un notevole sforzo analitico riguardo la tematica, e probabilmente il più esaustivo, è stato condotto attraverso un report redatto dall'OCSE nel quadro di un progetto di supporto tecnico TSI per il MEF³³. Tale rapporto stabilisce un framework di analisi schematico che viene di seguito utilizzato per approfondire alcune aree di interesse.

La prima di diverse aree prese in esame, è quella dell'assetto istituzionale italiano, ovvero il suo **quadro normativo in materia di valutazione delle policy e gli attori coinvolti in tali pratiche**. Dall'analisi emerge un **quadro regolatorio non sistemico e frammentato**, riportato in modo schematico e riassuntivo nella figura 1.

Figura 1. Evoluzione della normativa italiana sulla valutazione delle politiche pubbliche



Una seconda area di analisi riguarda **l'attuazione concreta di tali pratiche valutative**. Dallo studio, tra le altre, emerge che l'analisi di impatto della regolamentazione viene per lo più svolta tramite valutazioni *ex ante* (AIR) condotte dagli uffici legislativi dei ministeri, mentre le valutazioni *ex post* (VIR) sono più rare (vedi *infra* Box 3 dove vengono riportate schematicamente le loro caratteristiche principali). Inoltre, si evidenzia come le tempistiche di queste analisi, per via di uno scarso coordinamento e allineamento temporale, non permettono un reale ed efficace impatto sulle decisioni di policy.

L'ultima area di interesse per lo studio è **la diffusione e l'utilizzo dei risultati delle valutazioni**. Sotto questo aspetto, il report evidenzia come il sistema risulta carente anche sotto il profilo della trasparenza. Infatti, i risultati delle valutazioni non sono sempre resi disponibili al pubblico. Alcune di queste valutazioni vengono invece diffuse più estensivamente, come le analisi ISTAT o della Banca d'Italia, le quali vengono esposte al Parlamento. Infine, una scarsa domanda da parte dei policy maker non permette un utilizzo efficace e frequente degli esiti delle valutazioni, rendendo il processo di policy spesso non *evidence based*.

³³ Ragioneria Generale dello Stato - Ministero dell'Economia e delle Finanze (2023), Valutazione delle politiche pubbliche e revisione della spesa. Il percorso di studio e approfondimento della RGS, https://www.rgs.mef.gov.it/_Documenti/VERSIONE-1/Pubblicazioni/Analisi_e_valutazione_della_Spesa/Valutazione_delle_politiche_pubbliche_e_revisione_della_spesa/Valutazione-politiche-pubbliche-e-revisione-della-spesa.pdf.

Box 3. Definizioni della AIR e della VIR, e relativa spiegazione sommaria

L'**AIR** (*Analisi di impatto della regolamentazione*) consiste nella “**valutazione preventiva** degli effetti di ipotesi di intervento normativo ricadenti sulle attività dei cittadini e delle imprese e sull’organizzazione e sul funzionamento delle pubbliche amministrazioni, mediante comparazione di opzioni alternative”³⁴. È da considerarsi quindi come una **valutazione ex ante**.

Caratteristiche e criticità: le AIR tendono a giustificare le normative proposte³⁵ e condividere i loro risultati ed **effetti attesi**. Tuttavia, una valutazione *ex ante*, piuttosto che giustificare decisioni già assunte a livello politico, dovrebbe supportare la selezione della policy più adatta tra diverse alternative. Inoltre, spesso **si concentrano su aspetti qualitativi piuttosto che quantitativi**. Queste caratteristiche offrono più ‘libertà’ al valutatore rendendo lo strumento più flessibile. Tuttavia, nelle AIR la definizione dei problemi è spesso mancante o **carente di dati e informazioni**. Infatti, spesso vengono indicati **obiettivi generali** e non precisi e non vengono considerate opzioni alternative. Inoltre, di frequente non vengono fornite informazioni riguardo a come la policy sarà attuata nel concreto, e le informazioni riguardanti il monitoraggio risultano per lo più incomplete³⁶.

Trend positivo: il NUVIR registra un **miglioramento** di anno in anno nella qualità. Miglioramento determinato dal tempo dedicato alla valutazione, dal coinvolgimento delle strutture tecniche dell’amministrazione, e dalle **competenze in materia di valutazione** delle risorse umane dedicate a queste mansioni.

La **VIR** (*Verifica dell’impatto della regolamentazione*) consiste nella “valutazione, anche periodica, del raggiungimento delle finalità e nella stima dei costi e degli effetti prodotti da atti normativi sulle attività dei cittadini e delle imprese e sull’organizzazione e sul funzionamento delle pubbliche amministrazioni”³⁷. Si tratta quindi di **valutazione ex post**.

Caratteristiche e criticità: i dati riportano che le VIR vengono condotte **in misura minore** rispetto alle AIR. Questo perché le VIR risultano essere un esercizio più complesso, che richiede uno **sforzio istituzionale** non indifferente. NUVIR ha riscontrato importanti criticità rispetto a questo strumento. Le VIR difettano nel rispondere ai quesiti valutativi principali, ossia di **efficacia** (raggiungimento degli obiettivi), **efficienza** (rapporto costi/benefici), **rilevanza** (utilità della policy), e **coerenza** (livello di compatibilità con altri interventi). Inoltre, la misurazione dei risultati si focalizza per lo più sugli adempimenti amministrativi, **trascurando l’impatto sui destinatari** della policy³⁸.

2.2 Le novità del PNRR

Come è cambiato il panorama valutativo italiano con l’attivazione del PNRR e delle sue misure

Tra le tante novità che il programma Next Generation EU (NGEU) e il suo strumento cardine, il Recovery and Resilience Facility (RRF)³⁹, ha portato negli Stati membri rientra anche un **nuovo approccio alla valutazione**. Questo tema è quindi cruciale per gli scopi di questo documento, in quanto i nuovi meccanismi e pratiche che sono stati introdotti a livello europeo, e quindi anche italiano, permettono di individuare traiettorie innovative verso cui la valutazione delle policy potrebbe allinearsi in negli anni a venire. Una mobilitazione così ingente e urgente di risorse, a seguito della crisi economica scatenata dalla pandemia, ha reso necessario **ripensare i meccanismi di finanziamento europei**, improntandoli verso un sistema di misurazione e quindi valutazione delle performance. La necessità, anche considerando le grandi risorse introdotte, talvolta anche sottoforma di prestiti (come nel caso italiano), è quella di fare in modo che queste vengano efficacemente impegnate, e ciò vale in prima istanza per quei Paesi (anche in questo caso, come l’Italia) la cui situazione economico-finanziaria in termini di deficit e debito è sistematicamente problematica. Sfida che nel nostro paese diventa ancora più rilevante a seguito della riforma degli incentivi in attuazione al PNRR⁴⁰ che prevede la pubblicazione di una relazione di valutazione degli incentivi per le imprese nel quadro della legge delega.⁴¹

Un esempio che è possibile estrarre direttamente dal PNRR italiano è quello della Riforma 1.13, o “**Riforma del Quadro di revisione della Spesa pubblica ‘spending review’**”⁴². Questa è un esempio di intervento diretto del Piano nel sistema italiano della valutazione delle policy. Si pone come obiettivo quello di migliorare l’efficacia del Quadro di revisione della spesa rafforzando, tra le altre cose, il ruolo del **Ministero dell’Economia e delle Finanze** (MEF). In particolare, questa riforma ha l’obiettivo di rafforzare il processo di valutazione *ex-post* della spesa pubblica, tramite l’istituzione di un **Comitato Scientifico** con funzioni sia di indirizzo che di **programmazione**. Questo Comitato vede al

³⁴ Art. 14, comma 1, l. 246/2005.

³⁵ Di Porto, Espa (2024), L’analisi di impatto e gli altri strumenti per la qualità della regolazione. Annuario 2022, <https://www.osservatorioair.it/sites/default/files/files/annuario-air-2022.pdf>.

³⁶ Relazione al Parlamento sullo Stato di applicazione dell’analisi dell’impatto della regolamentazione (2023), https://www.governo.it/sites/governo.it/files/documenti/documenti/Presidenza/DAGL/Attivita/QualitaRegolazione/RelazioniParlamento/Relazione_2023_AIR.pdf.

³⁷ Art. 14, comma 4, l. 246/2005.

³⁸ Relazione al Parlamento sullo Stato di applicazione dell’analisi dell’impatto della regolamentazione (2023), https://www.governo.it/sites/governo.it/files/documenti/documenti/Presidenza/DAGL/Attivita/QualitaRegolazione/RelazioniParlamento/Relazione_2023_AIR.pdf.

³⁹ Regolamento (UE) 2021/241 del Parlamento europeo e del Consiglio del 12 febbraio 2021 che istituisce il dispositivo per la ripresa e la resilienza, <http://data.europa.eu/eli/reg/2021/241/oj>.

⁴⁰ Missione 1 – Componente 2 “Digitalizzazione e innovazione e competitività nel sistema produttivo”, riforma 3 “Razionalizzazione e semplificazione degli incentivi delle imprese”
⁴¹ Art. 9 Legge del 27/10/2023 n. 160 - Delega al Governo in materia di revisione del sistema degli incentivi alle imprese e disposizioni di semplificazione delle relative procedure nonché in materia di termini di delega per la semplificazione dei controlli sulle attività economiche.

⁴² Fonte: Decreto-legge n° 152/2021, convertito, con modificazioni, dalla L. 29 dicembre 2021, n. 233, art. 9, commi 8-11 e Allegato della Proposta di Decisione di Esecuzione del Consiglio che modifica la decisione di esecuzione (UE) (ST 10160/21; ST 10160/21 ADD 1 REV 2), del 13 luglio 2021, relativa all’approvazione della valutazione del piano per la ripresa e la resilienza dell’Italia.

Luiss Policy Observatory

suo interno il Ragioniere generale dello Stato, un rappresentante della Banca d'Italia, uno di Istat e uno della Corte dei Conti, con due esperti di sostegno. Sempre al **MEF** viene istituita una **Unità di Missione** apposita, la quale ha il compito di svolgere attività di analisi e valutazione, sulla base degli indirizzi definiti dal Comitato. Il MEF viene autorizzato inoltre a stipolare convenzioni ad hoc con università o enti di ricerca a supporto di tali attività valutative. Proprio questa riforma contempla inoltre l'impegno a intraprendere una revisione annuale della **spesa nel periodo 2023-2025**. È chiaro quindi come questo tipo di approccio tenda a modificare radicalmente il modo con cui, in precedenza, si svolgeva e dare priorità alla valutazione.

A tal proposito, è anzitutto utile ricordare che i singoli piani nazionali di ripresa e resilienza non sono da considerarsi come programmi di spesa, bensì contratti di performance (vedi box 4). Ciò implica che lo Stato membro concordi con la Commissione delle scadenze e dei criteri per la realizzazione di **traguardi e obiettivi** e, solo nel momento in cui la Commissione valuta positivamente la corrispondenza e la coerenza di soddisfacimento di questi, vengono erogati i fondi. Questa logica implica notevoli sforzi per le pubbliche amministrazioni. Infatti, a queste ultime viene richiesto di condurre una **selezione accurata degli interventi**, cercando di anticiparne problematiche e opportunità, creando di fatto un sistema di analisi *ex ante* delle policy.

Inoltre, il PNRR ha introdotto nuovi strumenti di monitoraggio e valutazione per rispondere alla complessità e dimensione del Piano. Primo su tutti, in Italia, il sistema **ReGiS**, volto a raccogliere dati standardizzati e trasparenti su avanzamenti e risultati delle varie misure del Piano, permette un **monitoraggio** sostanzialmente in tempo reale delle performance a livello nazionale. Inoltre, il PNRR prevede la promozione di iniziative di *benchmarking*, ossia di misurazione delle prestazioni sulla base dei risultati ottenuti, attraverso incentivi alle performance.

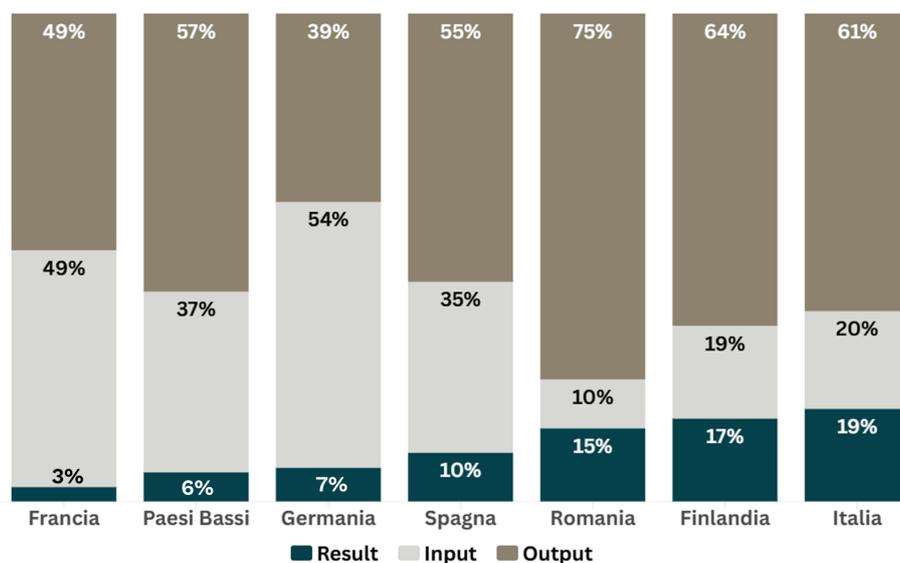
Box 4. L'approccio performance based e lo studio Bruegel sull'RRF

La natura di erogazione dei fondi RRF è definita “basata sulla performance”⁴³. Ciò assume una rilevanza particolare per l'oggetto di studio del presente policy brief. Tuttavia, questo approccio è stato oggetto di analisi specifiche che ne sottolineano importanti **criticità** e punti da attenzionare, primo su tutti, il fatto che quelle che vengono definite *performance* non sono di fatto risultati tangibili e utili a comprendere appieno l'efficacia della spesa⁴⁴. I piani nazionali di ripresa e resilienza presentano a tal riguardo importanti **differenze** e **disomogeneità** nella definizione degli indicatori di risultato, e ciò causa diverse problematiche. Anzitutto, è utile riportare alcune definizioni. La Corte dei conti europea (ECA)⁴⁵ identifica quattro distinti indicatori:

- **Risorse (Input)**: mezzi finanziari, umani, materiali, amministrativi o normativi usati per attuare un progetto o un programma.
- **Realizzazione (Output)**: ciò che viene prodotto o conseguito con un progetto, ad esempio l'erogazione di un corso di formazione o la costruzione di una strada.
- **Risultato (Result)**: effetto immediato di un progetto o di un programma al suo completamento, come ad esempio la migliore occupabilità dei partecipanti a un corso o l'accresciuta accessibilità a un luogo a seguito della costruzione di una nuova strada.
- **Impatto (Impact)**: le più ampie conseguenze a lungo termine di un progetto o programma concluso, quali i benefici socioeconomici per la popolazione nel suo complesso.

L'utilità di legare l'erogazione ai risultati o agli impatti consente di evitare l'azzardo morale dai cui deriva una mera erogazione sottoforma di rimborso basato sui costi sostenuti (risorse o *input*), incoraggiando il completamento della policy. Al contempo, l'utilizzo di indicatori di impatto comporta rischi per le amministrazioni, in quanto fattori esogeni possono compromettere il corretto raggiungimento dei risultati e degli impatti attesi. Ciò considerato, il **RRF** di fatto non è da considerarsi orientato ai risultati e agli impatti, così come definiti precedentemente, in quanto **in larga parte è basato su indicatori di input e output**. A tal riguardo Bruegel⁴⁶ ha analizzato i piani di 7 Paesi UE categorizzando i target in 3 gruppi: risultato (*result*), risorse (*input*) e realizzazione (*output*). Gli indicatori di impatto sono stati esclusi dall'analisi in quanto assenti dai piani di ripresa e resilienza.

Classificazione degli indicatori di target, selezione di paesi UE (percentuali sul totale dei target)



Elaborazione Intellera su dati Bruegel

Come si evince chiaramente dal grafico sopra riportato, la percentuale di indicatori di risultato (*result*) rispetto al totale dei target in Francia, Paesi Bassi e Germania è estremamente bassa, mentre **il dato italiano è decisamente più alto rispetto agli altri Paesi esaminati**, presentando un **piano più orientato ai risultati**. Il dato in termini assoluti aiuta a comprendere ancora meglio la situazione del nostro Paese, il cui piano presenta i seguenti indicatori di target: 59 *result*, 62 *input*, 191 *output*. È importante sottolineare il fatto che l'Italia, è l'unico Paese insieme alla Romaniaa, tra quelli raffigurati, ad aver richiesto anche parte dei fondi sottoforma di prestiti (122,6 mld €).

In termini di sforzi di analisi *ex ante* il PNRR italiano è stato oggetto di uno **studio di impatto** approfondito di tipo macroeconomico condotto dal Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF)⁴⁷. Questo è stato condotto attraverso

43 Regolamento (UE) 2021/241 del Parlamento europeo e del Consiglio del 12 febbraio 2021 che istituisce il dispositivo per la ripresa e la resilienza, <http://data.europa.eu/eli/reg/2021/241/oj>.

44 Darvas, Welslau, Zettelmeyer (2023) The EU Recovery and Resilience Facility falls short against performance-based funding standards, <https://www.bruegel.org/analysis/eu-recovery-and-resilience-facility-falls-short-against-performance-based-funding>.

45 Corte dei conti europea (2021), Il finanziamento basato sulla performance nella politica di coesione: gli obiettivi perseguiti sono ambiziosi, ma il suo utilizzo nel periodo 2014-2020 ha continuato ad incontrare ostacoli, https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR21_24/SR_Performance_incentivisation_IT.pdf.

46 Darvas, Welslau (2023), First lessons from the Recovery and Resilience Facility for the EU economic governance framework, <https://www.bruegel.org/report/first-lessons-recovery-and-resilience-facility-eu-economic-governance-framework>.

47 Presidenza del Consiglio dei Ministri (2021), Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza: Next Generation Italia, <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>.

Luiss Policy Observatory

un particolare modello dinamico di equilibrio economico generale QUEST sviluppato dalla Commissione Europea⁴⁸ e in parte anche attraverso il modello MACGEM-IT in dotazione al Dipartimento del Tesoro. L'analisi ha permesso di identificare una stima di impatto sul PIL sulla base della definizione di diversi scenari di efficienza degli investimenti pubblici. I differenziali risultanti sono ricavati dalla comparazione rispetto a uno scenario *baseline* in assenza del piano NGEU. L'analisi include una scomposizione ulteriore dell'impatto in base alle diverse componenti. Inoltre, una sezione è dedicata all'importante **impatto delle riforme** del PNRR, le quali assumono una rilevanza primaria se si considera il loro impatto atteso sulla produttività, come nel caso delle riforme della Pubblica Amministrazione o della Giustizia. Una **parte significativa della valutazione** risulta comunque **in capo alla Commissione Europea**, la quale attraverso studi approfonditi di impatto e analisi comparative fornisce dati e analisi rilevanti e specifiche ai singoli paesi⁴⁹. Questo modello basato sulla valutazione continua e multilivello segna quindi un allontanamento da sistemi più tradizionali di finanziamento, con un approccio alla valutazione integrato e orientato alla trasparenza ed efficacia che rappresenta una vera e propria svolta culturale

⁴⁸ https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-research-and-databases/economic-research/macroeconomic-models/quest-macroeconomic-model_en.

⁴⁹ Si veda a titolo di esempio la mid-term evaluation del RRF realizzata a fine 2023 dalla Commissione Europea: https://commission.europa.eu/document/download/7fff9205-b77a-4a3f-ad85-8a4c88cb6503_en?filename=study-supporting-the-mid-term-evaluation-of-the-recovery-and-resilience-facility.pdf.

3 Sfide e prospettive per un nuovo approccio alla valutazione in Italia

3.1 Deliberare senza conoscere

“Come si può deliberare senza conoscere? [...] Le leggi frettolose partoriscono nuove leggi intese ad emendare, a perfezionare; ma le nuove, essendo dettate dall’urgenza di rimediare a difetti propri di quelle male studiate, sono, inapplicabili, se non a costo di sotterfugi, e fa d’uopo perfezionarle ancora, sicché ben presto il tutto diventa un groviglio inestricabile, da cui nessuno cava più i piedi; e si è costretti a scegliere la via di minor resistenza, che è di non far niente e frattanto tenere adunanze e scrivere rapporti e tirare stipendi in uffici occupatissimi a pestar l’acqua nel mortaio delle riforme urgenti.”

Luigi Einaudi, economista e primo Presidente della Repubblica italiana, in *Prediche inutili*, Einaudi, Torino, 1956

Nonostante i progressi compiuti, persistono ancora oggi nel nostro Paese problematiche rilevanti. Dopo oltre mezzo secolo dallo scritto di Einaudi qui preso a incipit, la **Ragioneria generale dello Stato** (RgS) ha evidenziato come non esista, in Italia, un quadro regolatorio sistematico, che definisca il mandato e l’organizzazione delle attività valutative e chiarisca le funzioni e le responsabilità dei singoli attori coinvolti. Vi è uno **scarso allineamento tra le attività valutative ed il ciclo decisionale** soprattutto per quanto riguarda le valutazioni *ex post* volte a misurare i risultati raggiunti. In tal senso, il PNRR ha favorito l’introduzione di due elementi *ex novo* (necessità di ragionare *ex-ante* e con approccio *performance-based* nella pianificazione degli interventi; analisi dei costi – anche unitari – che determinano la definizione di indicatori e target), ma questa criticità permane. Inoltre, gli esiti delle valutazioni condotte non vengono resi disponibili sistematicamente sui siti istituzionali e il dibattito pubblico sui risultati delle politiche è quasi assente.

È però qui utile sottolineare come, sempre la **Ragioneria generale dello Stato**, registri al contempo come vi sia oggi più che in passato un approccio culturale favorevole, anche se la qualità dei dati è ancora bassa, con particolare riferimento agli indicatori di realizzazione fisica e di risultato degli interventi, a causa del loro scarso utilizzo nelle attività di valutazione. Il risultato è, di fatto, una presenza poco significativa di agenzie statali indipendenti e una sottovalutazione dell’analisi degli impatti e degli *outcomes* delle politiche.

L’assenza di monitoraggio e valutazione si traduce spesso in approcci formalistici, con analisi che diventano meri adempimenti burocratici, giustificazioni *ex post* di decisioni già prese o strumenti di supporto marginale. La carenza di un approccio critico e riflessivo in tutte le fasi dell’analisi – *ex ante*, *mid-term* ed *ex post* – compromette i pochi tentativi esistenti e perpetua i problemi strutturali delle politiche, spesso scollegate dalla realtà⁵⁰.

Le attività di valutazione, anche quando obbligatorie, sono spesso trascurate. La mancanza di meccanismi di controllo, sanzioni o incentivi per il loro rispetto riduce ulteriormente l’impegno verso una valutazione sistematica. Questo porta a pratiche intermittenti, scarsamente strutturate, e alla mancanza di programmi di formazione adeguati, che alimentano un disinteresse generale per questa fase cruciale del ciclo di vita delle politiche⁵¹.

Tra le conseguenze principali della scarsa attenzione alla valutazione si annoverano: **(i)** una riduzione della trasparenza delle politiche pubbliche e **(ii)** la limitazione dell’accesso ai dati. L’assenza di pratiche valutative nelle fasi *ex ante*, *mid-term* ed *ex post* compromette la capacità degli stakeholder di partecipare al processo decisionale, in contrasto con i principi europei di *Better Regulation*, e impedisce una piena comprensione delle conseguenze delle politiche sia attese che reali. La carenza di dati, dovuta alla loro mancata produzione sistematica, ostacola inoltre l’implementazione di pratiche valutative efficaci⁵².

Infine, un ulteriore limite è dato dalla **carenza di pratiche di monitoraggio continuo (*mid-term*)**, indispensabili per correggere il corso delle politiche pubbliche in risposta ai cambiamenti del contesto, oltre ad una **limitata tendenza a valutare in ottica *ex-ante*, in itinere ed *ex-post* il potenziale impatto delle riforme di policy introdotte.**

50 Cerqua, Ferrara, Pellegrini (2024), *Valutazione delle Politiche Pubbliche: Che cosa Abbiamo Imparato?*, ISBN: 978-88-5522-619-6.

51 Ufficio Valutazione Impatto - Senato della Repubblica (2018), *The Uncompleted. Evaluation of Legislative Acts in Italy: Critical Issues, Prospects and Good Practice*, <https://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/BGT/01082854.pdf>.

52 In questa direzione la lettera di mandato della Presidente della Commissione europea al commissario per il Bilancio, l’Antifrode e la Pubblica Amministrazione Piotr Serafin, invitato a sviluppare un nuovo approccio per un bilancio europeo moderno e rafforzato, e passare da un bilancio basato su programmi a un bilancio politico, definendo un piano per ciascun paese che collega le riforme chiave con gli investimenti mirati dove l’azione dell’UE è più necessaria. https://commission.europa.eu/document/download/db369caa-19e7-4560-96e0-37dc2556f676_en?filename=Mission%20letter%20-%20SERAFIN.pdf.

Eventi improvvisi e di grande impatto, come la pandemia di COVID-19 o il conflitto in Ucraina, hanno evidenziato quanto sia cruciale un sistema di monitoraggio capace di adattarsi rapidamente e di cogliere sostenere eventuali fenomeni di path-cleaning emergenti dalle crisi stesse. Senza questa componente, le valutazioni *ex ante* ed *ex post* rischiano di perdere la loro funzione di anticipazione e revisione critica, riducendosi a esercizi formali incapaci di rispondere alle domande fondamentali: perché si fa una politica, come si realizza e quali impatti produce.

3.2 Nuovi passi per le pratiche valutative

La valutazione si evolve, tramite anche expertise nuovi e più avanzati strumenti e tool da dispiegare ed attivare dove necessario

In tale quadro, negli ultimi anni più interlocutori hanno contribuito allo sviluppo di metodologie di valutazione di impatto articolate su tre dimensioni: **efficienza**, **efficacia** e **sostenibilità**. Tali dimensioni costituiscono gli elementi chiave per comprendere e migliorare l'impatto delle politiche pubbliche, contribuendo a una gestione più informata e strategica delle risorse e delle azioni.

In particolare, attraverso l'analisi di efficienza viene rappresentata la capacità di ottenere risultati concreti ottimizzando le risorse disponibili. Questo aspetto focalizza il rapporto tra ciò che si è raggiunto e le risorse utilizzate, valutando quanto efficacemente queste ultime siano state impiegate per produrre i risultati desiderati.

L'analisi di efficacia, invece, si concentra sul grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati. Misura, in sostanza, se le azioni intraprese hanno prodotto i risultati attesi, evidenziando il livello di successo dell'intervento rispetto alle mete stabilite. Infine, la sostenibilità riguarda la misurazione della capacità delle politiche di generare effetti che durino nel tempo. Questa dimensione analizza se i benefici ottenuti siano in grado di persistere anche dopo la conclusione dell'intervento, assicurando un impatto stabile e continuativo nel lungo periodo.

L'approccio metodologico si propone di soddisfare diverse finalità, tra cui:

1. **Supportare la Pubblica Amministrazione Centrale e Locale** nell'individuare azioni di policy più efficaci nell'ottica di migliorare la qualità e la precisione delle decisioni adottate, garantendo un migliore impiego delle risorse disponibili.
2. **Misurare i risultati ottenuti** in relazione alle intenzioni programmatiche iniziali. Tale misurazione consente di verificare il grado di coerenza tra quanto pianificato e quanto realizzato.
3. **Analizzare gli effetti dell'implementazione** di un progetto o di una politica pubblica al fine di comprendere le reali conseguenze delle politiche attuate, individuando eventuali punti di forza e criticità.
4. **Aumentare la sensibilità di cittadini e stakeholder verso le politiche pubbliche** rappresentando chiaramente i risultati raggiunti dai progetti e dai programmi. Tale aspetto è essenziale per promuovere il coinvolgimento della comunità e la comprensione degli effetti delle politiche intraprese.
5. **Affiancare gli amministratori nel processo di accountability** mediante un utilizzo più accurato ed esteso dei dati. Una maggiore trasparenza e tracciabilità delle decisioni e dei risultati favorisce un miglior rapporto di fiducia con cittadini e stakeholder.

Rispetto a quest'ultimo aspetto attraverso l'esperienza maturata proprio nell'uso di dati, si è andato via via integrando un uso sempre più vasto di strumenti basati sulle cosiddette **Generative Artificial Intelligence (Gen-AI)**. Integrando un approccio europeo sempre più *data-driven*, diventa possibile applicare non solo le tecniche quantitative – e raffinate – già presentate prima, come il **Difference-in-Difference**, ma anche integrare all'interno della valutazione delle policy soluzioni a base algoritmica che vedono un più ampio utilizzo di pratiche base sul **Machine Learning (ML)**⁵³. Più sono i dati, più sono accurati e in maniera trasparente raccolti, catalogati e adattati alle esigenze del valutatore e del decisore politico, più funzionali sono questi strumenti, che presentano tanto dei vantaggi che degli svantaggi⁵⁴ (vedi *infra* figura 2).

53 Valle-Cruz, Criado, Sandoval-Almazán, Ruvalcaba-Gomez (2020), Assessing the public policy-cycle framework in the age of artificial intelligence: From agenda-setting to policy evaluation, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101509>.

54 Bohni Nielsen, Mazzeo Rinaldi, Petersson (2025) Artificial Intelligence and Evaluation: Emerging Technologies and Their Implications for Evaluation, <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/94001>.

Figura 2. Vantaggi e svantaggi delle applicazioni di pratiche basate sull'Intelligenza Artificiale



Efficienza: l'IA può automatizzare compiti complessi e dispendiosi in termini di tempo, come l'analisi di grandi set di dati testuali e la classificazione di documenti. Ciò consente agli evaluator di concentrarsi su attività di livello superiore, come l'interpretazione dei risultati e la formulazione di raccomandazioni.

Accuratezza: modelli di IA addestrati su set di dati accurati e completi possono raggiungere un'elevata precisione nell'identificare tendenze, schemi e informazioni rilevanti. Questo può contribuire a migliorare l'affidabilità e la validità delle valutazioni.

Oggettività: l'IA può contribuire a ridurre la soggettività nelle valutazioni, eliminando potenziali bias umani nell'analisi dei dati. Questo può portare a valutazioni più oggettive e imparziali.

Monitoraggio in tempo reale: l'IA può facilitare il monitoraggio in tempo reale dei programmi e degli interventi, consentendo agli evaluator di identificare rapidamente eventuali problemi o sfide emergenti. Questo può contribuire a migliorare la gestione e l'adattamento delle policy.



Bias algoritmico: i modelli di IA possono perpetuare o amplificare i bias presenti nei dati su cui sono addestrati. Questo può portare a valutazioni distorte e discriminatorie.

Opacità: alcuni modelli di IA, come le reti neurali profonde, sono spesso considerati 'scatole nere' a causa della complessità dei loro meccanismi. Questo può rendere difficile comprendere come l'IA giunga a determinate conclusioni, creando problematiche di trasparenza nei confronti dei cittadini.

Problemi etici: l'uso dell'IA nella valutazione solleva una serie di problemi etici, come la privacy. È importante garantire che l'IA venga utilizzata in modo responsabile ed etico, rispettando i diritti e gli interessi delle persone coinvolte.

Costi: l'implementazione di soluzioni basate sull'IA può richiedere investimenti significativi in termini di infrastrutture, software e formazione del personale.

Sempre nel campo degli strumenti innovativi dispiegati, la RgS ha recentemente implementato una piattaforma⁵⁵ di raccordo, ove i ministeri possono inserire i propri "piani di valutazione" (e.g., delle spese triennali), fornendo al contempo un supporto tecnico centralizzato e delle linee guida operative, anche queste in linea con le più recenti metodologie internazionali, quali quelle OCSE e della Commissione Europea.

In linea con i principi della *Better Regulation Agenda* della Commissione Europea, sono sorte iniziative e pratiche utili a fornire un orientamento pratico per le pubbliche amministrazioni che desiderino, o debbano, valutare le proprie *policies* di competenza⁵⁶. Sebbene, infatti, come detto sopra, la RgS abbia già identificato i problemi di forma e di sostanza che affliggono la valutazione in Italia, sempre più amministrazioni italiane stanno mostrando interesse verso l'adozione di un approccio sistematico alla valutazione degli impatti delle proprie *policy* di competenza, e non solo. Le amministrazioni, facendo leva su expertise interni ed esterni al settore pubblico, e spesso in tandem con enti di ricerca o accademici, dispiegano nuovi strumenti di analisi essenziali nel frame della *Better Regulation Agenda*. Sono passi in avanti rispetto la situazione descritta precedentemente, ma rimangono ancora esperienze che possiamo considerare unicum all'interno del panorama valutativo nazionale.

Alla luce di quanto presentato fino ad ora, il **quadro italiano** nel campo della valutazione offre diversi ambiti e margini di miglioramento su come si può fare valutazione per le politiche pubbliche all'interno dei diversi livelli di governo territoriali. Sia l'OCSE⁵⁷ che il Senato della Repubblica hanno offerto un set di raccomandazioni che rappresentano un solido punto di partenza per rinnovare l'approccio valutativo.

Quello che si rileva è innanzitutto l'esigenza, ma anche la possibilità, di adattare le pratiche di valutazione italiane a quelle estere che si sono rivelate particolarmente di successo, come il **Green Book** e il **Magenta Book** del governo britannico. Non solo, ma il comparto pubblico italiano può far propri, mettendo in campo il giusto expertise, tanto i principi che gli strumenti della *Better Regulation Agenda*.

Proprio in linea con questo apprendimento, un possibile passo in avanti potrebbe essere la creazione di un **quadro unico nazionale sulla valutazione delle policy**. L'estrema frammentazione su più leggi tende a rendere questo panorama complesso. Al contrario, come spesso indicato dall'OCSE, occorrono maggiore chiarezza, uniformità e standard per garantire la creazione di indicatori comuni e trasversali al territorio nazionale. Tali standard diventano

55 Area RGS | Piani per l'analisi e la valutazione della spesa (mef.gov.it)

56 A titolo di esempio, si menzionano le esperienze recenti in sede di: (i) Comune di Bari (su metodologia Intellera Consulting - Luiss School of Government) in cui si è analizzato il PON Metro e il Documento Unico di Programmazione, e di fatto l'intero Programma del Governo della Città. A tal proposito sono stati elaborati indicatori di risultato e di impatto, da cui è risultata un'analisi dettagliata del caso con implicazioni economiche, sociali e strategiche. (ii) MEF - Dipartimento del Tesoro, che ha adottato internamente delle *Linee Guida per la Valutazione delle politiche pubbliche* che orientano la valutazione degli impatti economici e sociali per interventi di interesse strategico. (iii) Dipartimento della Funzione Pubblica, che, con il supporto di Invitalia, sta implementando una serie di attività di monitoraggio e di valutazione sistematica degli impatti dei c.d. Decreti Semplificazione emanati a partire dal 2021 su numerosi settori economici (ambientale, infrastrutture digitali, etc.).

57 Ragioneria Generale dello Stato - Ministero dell'Economia e delle Finanze (2023), Valutazione delle politiche pubbliche e revisione della spesa. Il percorso di studio e approfondimento della RGS, https://www.rgs.mef.gov.it/_Documenti/VERSIONE-1/Pubblicazioni/Analisi_e_valutazione_della_Spesa/Valutazione_delle_politiche_pubbliche_e_revisione_della_spesa/Valutazione-politiche-pubbliche-e-revisione-della-spesa.pdf.

Luiss Policy Observatory

ancora più necessari nel momento in cui si vuole spostare l'analisi delle politiche da esclusivamente *ex post* ad invece valutazioni tanto *ex ante* che *mid-term*.

Perché ciò avvenga, c'è bisogno di una **miglior costruzione del dato**. In questo caso, la raccolta di dati specifici su un programma o sull'impatto di una politica non diventano solo il riferimento per il suo successo o fallimento, ma si pongono come *benchmark* per politiche simili, permettono di promuovere valutazioni *ex ante* per poter sviluppare in maniera più chiara nuove policy e consentano costanti monitoraggi di pratiche attive, dando possibilità al decisore politico di aggiustare l'azione man mano che questa si svolge.

La produzione di dati più **accessibili, trasparenti** nei processi di creazione, ma anche **strutturati** per utilizzi trasversarli, potenzia la possibilità di dispiegare strumenti avanzati come **l'IA**, come anticipato precedentemente. Questo crea nuove possibilità per i cittadini e gli stakeholder tra cui l'accesso diretto ai **report** e alle fonti-dati (come avviene con *Eurostat*, *ISTAT* o *Eurobarometro*) per una miglior comprensione dei fenomeni sociali ed economici. Questo rende i cittadini più partecipi e informati e permette loro di condividere continui feedback.

Perché tutto ciò possa diventare **pratico, effettivo** e pesare sulle amministrazioni pubbliche nella maniera più lieve possibile, c'è bisogno innanzitutto di **formare** delle funzionalità all'interno delle pubbliche amministrazioni che siano capaci di interagire col dato – qualitativo e quantitativo che sia – e che sappiano trattarlo nonché estrarlo e produrlo. Altrettanto necessario è il rinforzo o l'istituzione di organi ed agenzie di valutazione ad hoc che siano **completamente indipendenti** dal soggetto che viene valutato. La presenza di numerosi enti, anche privati, che già si muovono nell'ambito della valutazione garantisce una possibile ottimizzazione dei processi di policy anche nel contesto italiano.

Infine, è opportuno che le amministrazioni affianchino alle valutazioni *ex-ante*, in itinere ed *ex-post* delle proprie policy una **strategia di comunicazione e sensibilizzazione** in grado di agevolare la comprensione dell'intervento e assicurare una maggiore partecipazione da parte dei cittadini.