

A CHE COSA SERVE LA VALUTAZIONE DELLE POLITICHE PUBBLICHE?*

Bruno Dente

È sempre stato per me motivo di stupore, e non ho mancato di rilevarlo in più occasioni, l'interesse con il quale in Italia si segue il tema della valutazione e del controllo nelle pubbliche amministrazioni. La frequenza con cui si svolgono seminari e convegni e soprattutto la quantità dei partecipanti mi ha sempre fatto pensare che ci deve essere una ragione per la quale ciò si verifica, e che essa risiede nella convinzione che, dopo tutto, valutazione e controllo non sono considerati "mestieri" specialistici (come lo è ad esempio l'audit nel settore privato), ma qualche cosa che ha a che fare con alcuni elementi essenziali del governare e dell'amministrare (per riprendere il titolo di un libro di Sergio Ristuccia) e che, proprio per questo, viene considerato un "sapere" tutto sommato non difficile da acquisire, cosicché chiunque abbia avuto o aspiri ad avere competenze gestionali nel settore pubblico vi possa, e forse vi debba, accedere.

Quali siano questi elementi essenziali in fondo non è difficile indicare. Il primo - quello che riguarda soprattutto la dimensione del *controllo* - è la convinzione derivante da quasi tre secoli di aspirazione allo stato di diritto, che una dimensione fondante delle amministrazioni pubbliche debba essere la *regolarità* della loro azione, il fatto cioè di svolgersi secondo regole predeterminate, e che deve essere possibile rintracciare in testi normativi. Questa dimensione - l'azione pubblica deve conformarsi, nelle modalità di azione, a quanto è stato previsto in termini generali o specifici - è poi passata quasi senza colpo ferire dallo Stato liberale, in cui essa fungeva da garanzia della libertà dei cittadini nei confronti della autorità pubblica, allo Stato del benessere dove è diventata rapidamente l'idea che l'efficacia dell'azione si possa e si debba misurare come rispetto degli obiettivi predeterminati. Di qui l'idea che, per il *buon funzionamento* delle organizzazioni pubbliche, sia assolutamente necessario costruire una funzione capace di verificare -ex ante, in itinere ed ex post - tale regolarità. La pubblica amministrazione ottima è quella che fa esattamente quello che doveva fare e lo fa esattamente nel modo in cui si prevedeva che lo dovesse fare.

Il secondo elemento essenziale sta nel fatto che questa dimensione non ri-

* Il presente contributo è stato pubblicato in *Coltivare istituzioni, istituire cultura. Festschrift per Sergio Ristuccia*, Roma, 2005, pp. 137-146

guarda solo il funzionamento interno delle amministrazioni, ma anche e soprattutto il loro rapporto con i cittadini e i destinatari della loro azione (gli *stakeholders* come oggi si usa dire). Via via che tramontavano - e in Italia ci hanno messo parecchio - le ideologie che definivano il rapporto tra cittadini e politica in termini di appartenenze ideali, di modo che i successi e i fallimenti delle politiche pubbliche modificavano di poco il rapporto di fiducia tra elettori ed eletti, si è fatta strada l'idea che occorresse introdurre anche nel contesto del nostro paese il concetto di *ac-countability*, vale a dire l'idea di una responsabilità di render conto di che cosa è stato fatto. Di qui l'interesse nei confronti della *valutazione*, che prometteva di restituire in forma metodologicamente corretta dei giudizi relativamente ai risultati conseguiti.

Se quindi alla base della valutazione e del controllo ci sono niente meno che idee molto precise relativamente a che cosa è il buon funzionamento delle amministrazioni e a come si deve interpretare la nozione stessa di democrazia, si spiega molto bene l'interesse nei confronti del tema. E si spiega anche tutto quello che tale tema si porta con sé, come l'enfasi sull'indipendenza dei controllori e dei valutatori, l'aspro dibattito tra i fautori dei controlli interni e dei controlli esterni, l'invenzione di nuove categorie concettuali come quella di "controllo collaborativo", ma anche l'interesse nei confronti delle "conseguenze" della valutazione e dei controlli, eccetera.

Perché stupirsi dunque?

Beh, essenzialmente perché è da un sacco di tempo che le scienze politiche e organizzative hanno messo in luce come il modello di amministrazione, e soprattutto di politiche pubbliche, sottostante a questa concezione sia, per usare un eufemismo, un po' astratto. Hanno mostrato come, ad esempio, la distinzione tra politica ed amministrazione basata sull'idea che la politica fissa gli obiettivi e la amministrazione sceglie i mezzi per raggiungerli, non regga ad una analisi appena un po' approfondita. Come il rapporto di fiducia tra governanti e governati non sia effettivamente determinato se non in casi estremi (tipicamente: la sconfitta bellica) dal mantenimento delle promesse (che poi è alla base *dell'accountability*). Come, in ogni caso, il problema della fissazione degli obiettivi renda tra di loro contraddittorie le due logiche della valutazione per il buon funzionamento e della valutazione per l'*accountability*, dal momento che nel primo caso bisogna in qualche modo riuscire a fissare obiettivi tali da non essere facilmente raggiunti (altrimenti come si può migliorare l'efficienza dell'organizzazione?), mentre nel secondo si vuole render conto del raggiungimento di obiettivi minimi. Come, infine, l'estremo grado di

incertezza che accompagna le politiche proprie dello Stato post-industriale - basta pensare alla tutela dell'ambiente globale, alla questione della lotta al terrorismo internazionale, al tema dello sviluppo economico e sociale e di come fare a garantirlo - renda la logica dell'efficacia, intesa come rispetto delle previsioni, del tutto inadeguata a dare conto ai cittadini dei risultati conseguiti nella soluzione dei problemi che ad essi stanno più a cuore.

Sono tutti elementi noti, ed altri se ne potrebbero aggiungere. Se mi è consentita una autocitazione, già in un articolo apparso nel 1981 suggerivo agli studiosi di queste materie che la letteratura internazionale metteva in guardia dal giungere troppo facilmente a giudizi sulla base della pura e semplice misurazione degli esiti (la valutazione cioè), segnalando la necessità di porre in primo piano lo studio dei processi di attuazione. Certo è che conseguenza non inattesa di quelle difficoltà teoriche e analitiche è una continua insoddisfazione verso i risultati raggiunti rispetto alle aspirazioni, e quindi un continuo interrogarsi dei controllori sull'utilità di quanto vanno facendo e al limite sulla propria identità professionale. E di qui il moltiplicarsi di convegni, seminari, pubblicazioni...

In questo contributo vorrei cercare di percorrere un'altra strada ispiratami dal fatto di essere stato recentemente coinvolto nella preparazione di una guida per la valutazione delle politiche europee di sviluppo socio-economico (a partire dai fondi strutturali). La ragione principale per la quale la Commissione Europea ha affidato ad un consorzio di istituti di ricerca e di società di consulenza (guidato dal Tavistock Institute di Londra e composto dall'IRS di Milano e dalla società JHK di Birmingham) la stesura di tale Guida, che dovrà sostituire la collezione MEANS, è costituita dall'imminente allargamento dell'Unione Europea. Si ritiene fatti che nei Paesi dell'allargamento sia carente la capacità di adeguarsi rapidamente alle regole proprie dei Fondi strutturali, che prevedono un largo ricorso alla valutazione. In realtà i nuovi stati membri sono in una posizione non molto dissimile da quella in cui si erano già trovati buona parte dei Paesi, Italia inclusa, con la sola probabile eccezione della Scandinavia e, in parte della Gran Bretagna. E si [può sinceramente dubitare che, malgrado i progressi indubbiamente compiuti negli ultimi anni anche dal nostro Paese, la situazione sia del tutto soddisfacente in gran parte d'Europa.

In ogni caso, una delle carenze della collezione MEANS era proprio quella di non affrontare per nulla il tema del cosiddetto *capacity building* e pertanto mi sono trovato a riflettere su questo tema: attraverso quale percorso è possibile che sorga una capacità effettiva di valutazione all'interno di paesi caratterizzati dalla centra-

lità dello Stato rispetto alla società civile, e da una certa arretratezza delle scienze politiche e sociali.

Seguendo il precetto di Hirshman, non mi sono applicato a fare previsioni, e tanto meno a prescrivere che cosa dovrebbe succedere, ma più semplicemente a cercare di "capire ciò che è possibile che succeda, e a richiamare su questo l'interesse della gente". Ivi compresi, evidentemente, gli ostacoli che si frapperanno al raggiungimento dell'obiettivo, gli errori che è probabile verranno commessi, e i risultati che sarà possibile ottenere.

Ne è venuto fuori un modello composto da quattro stadi principali - l'ultimo, in verità, quasi del tutto virtuale - e da sei "passi" possibili (Figura 1). Ne è venuto fuori anche un percorso di "eterogenesi dei fini" almeno potenzialmente virtuosa (Figura 2). Ovviamente vi sono infinite variazioni possibili al percorso disegnato nelle pagine che seguono, e può darsi che esso si arresti ben prima di aver raggiunto risultati desiderabili, E tuttavia forse non si tratta di una riflessione inutile non solo per suggerire ai nuovi Paesi che entrano nella UE come affrontare le regole implicite nell'uso dei fondi strutturali, ma anche per reinterpretare quanto siamo venuti facendo in Italia nel corso degli anni Novanta nel tentativo di costruire i cosiddetti "controlli interni".

FIGURA I

UN MODELLO IDEALE DI COSTRUZIONE DELLA CAPACITÀ DI VALUTAZIONE

	PASSO 1	
STADIO 1	<i>accountability</i> e regolazione	
	PASSO 2	PASSO 3
STADIO 2	creazione di strumenti e indicatori	creazione di uno staff centrale
	PASSO 4	PASSO 5
STADIO 3	creazione di unità decentrate	miglioramento dell'offerta di valutazione
	PASSO 6	
STADIO 4	<i>governance</i> e apprendimento	

Il *primo stadio* del modello ideale, il punto di partenza dell'itinerario, ha a che fare quasi invariabilmente con l'*accountability*, la necessità e la volontà cioè di aumentare la responsabilità e la trasparenza delle amministrazioni relativamente ai risultati raggiunti. E quasi sempre ciò avviene su stimolo esterno e sulla base di norme che prescrivono l'obbligatorietà della valutazione e/o del controllo. Questo è certamente vero, ad esempio, per quanto riguarda le politiche europee che hanno da tempo istituzionalizzato tre stadi di valutazione (ex ante, in itinere ed ex post) per tutti i programmi, ma anche a livello nazionale è possibile riscontrare, a valle dei primi sforzi pionieristici, spesso isolati ed episodici, una simile enfasi sull'obbligatorietà della verifica dei risultati. Siano i Parlamenti, le istituzioni di *audit* (come le Corti dei conti), i Ministeri finanziari o lo Stato centrale nei confronti delle amministrazioni periferiche, la forza che spinge tale regolazione è solitamente estrema. Il problema in questo primo stadio è che, se il motivo per mettere in campo la valutazione e il controllo è formale, anche la *compliance* tende ad essere formale. Esistono documenti che si chiamano rapporti di valutazione, organismi che si chiamano Nuclei di Valutazione, funzioni che si chiamano controllo di gestione o controllo strategico, ma di fatto di valutazione e di controllo se ne fa ben poca. In parte ciò dipende dal fatto che la regolazione tende ad ignorare il problema del "lato dell'offerta", vale a dire della disponibilità di sapere e saper fare adeguato a mettere insieme valutazioni o sistemi di controllo credibili. Ma in parte ciò deriva anche dal fatto che una imposizione dall'alto di sistemi di valutazione e controllo implica la possibilità di sanzionare chi non ottempera, e nelle realtà politiche, in cui si svolge la relazione tra Parlamenti e Governi, istituzioni di audit e amministrazioni, ministeri delle finanze e ministeri di spesa, Stato centrale e amministrazioni regionali e locali la praticabilità di tale sanzione appare abbastanza remota. Di qui il fatto che i soggetti che sarebbero tenuti a valutare o autovalutarsi lo fanno poco e male e i destinatari delle valutazioni tendono a metterle nel cassetto e a non prenderle sul serio. Insomma questo primo stadio del processo di costruzione della capacità di valutazione lascia molto spesso l'amaro in bocca e viene largamente percepito come deludente.

Talvolta le cose si fermano qui, e talvolta invece si cerca di andare avanti. Si apre così un *secondo stadio* che è composto da due passi - due operazioni - tra loro strettamente collegate, entrambe intese a migliorare la qualità e l'utilità della valutazione e del controllo.

La prima di tali operazioni consiste nel tentare di ottenere l'obiettivo di valutazioni di buona qualità attraverso *fa* predisposizione di linee guida e/o la costruzio-

ne di strumenti *che* possano essere utilizzati dai valutatori e da coloro che commissionano la valutazione. La preparazione di manuali, di liste di indicatori, di "modelli standard", di software dedicato, appartengono a questa categoria. È chiaro lo scopo di tali attività: in questo modo si aumenta la comparabilità dei prodotti della valutazione e del controllo e si è quindi in grado di verificarne la qualità. E tuttavia è facile che anche in questo stadio si riproducano gli inconvenienti della fase precedente: tanto più dettagliate e rigorose sono le linee guida prescritte, tanto più si rafforza il carattere esterno dell'intero esercizio. Coloro che sono obbligati a valutare, nella migliore delle ipotesi, copiano pedissequamente quanto arriva dal centro e nella peggiore mettono insieme dei dati un po' a caso e si liberano con il minimo degli sforzi dell'adempimento, convinti che in ogni caso la probabilità di sanzioni, per i motivi già visti, è estremamente bassa.

Il fatto è che le linee guida, gli strumenti e i "modelli standard" non sono e non possono essere automaticamente efficaci, se manca una capacità ed una responsabilità professionale per la valutazione. E in questo stadio allora che, più o meno contemporaneamente al secondo passo del nostro itinerario ideale, ne viene compiuto un terzo che si rileverà cruciale nel processo complessivo: la costituzione di uno staff professionale a livello centrale cui attribuire la responsabilità per il buon funzionamento dell'attività di valutazione e controllo. A questa categoria appartengono, ad esempio, in Francia, il *Conseil National de l'Evaluation*, e, in Italia, il Comitato tecnico-scientifico per la valutazione e il controllo strategico nelle amministrazioni dello Stato, TUVAL per quanto riguarda i fondi strutturali europei, il Comitato nazionale per la valutazione del sistema universitario. I due problemi cruciali che questi organismi devono affrontare riguardano da un lato di che tipo di competenze hanno bisogno e dall'altro attraverso quale processo possono accumulare esperienza e capacità di valutazione. Sul primo aspetto il problema è il mix ottimale tra conoscenze dei metodi e delle tecniche di valutazione e conoscenze della sostanza delle politiche da valutare. Una carenza di conoscenza metodologica rischia di non riuscire a formulare giudizi corretti e quindi validi, e di continuare a "scoprire l'acqua calda" nella predisposizione di strumenti utilizzabili. Una carenza di conoscenza sostanziale rischia di non riuscire ad identificare le questioni chiave rispetto alle quali una valutazione corretta può fare una effettiva differenza. In ogni caso un ulteriore e non meno importante problema è come è possibile costruire tale capacità di valutazione: operando direttamente le valutazioni? Attraverso percorsi formativi? Operando in perfetta solitudine e indipendenza o "sporcandosi le mani" in un rapporto diretto, di corresponsabilità, con chi deve fare la valutazione e il

controllo e con chi ne è il vero destinatario. In questo terzo passo dell'itinerario avviene (può avvenire e forse deve avvenire) un passaggio cruciale: il meccanismo di valutazione che sino ad ora è stato sostanzialmente esterno alle amministrazioni ed alle politiche da valutare può andare nella direzione dell'internalizzazione. In altre parole gli staff professionali centrali si trovano in un dilemma. Possono basarsi sulle norme alla base della loro stessa esistenza e/o sulla propria autorevolezza professionale per affermare un ruolo esterno, e sovraordinato, rispetto a coloro che sono responsabili per la valutazione e a coloro che sono valutati: in questo caso è abbastanza probabile che il carattere esterno, ed imposto, dell'intero esercizio genererà pochi casi esemplari - nei quali si riescono ad usare le sanzioni, ad esempio - e una gran quantità di *compliance* formale percepita come inutile da coloro che sono responsabili delle amministrazioni e delle politiche pubbliche. Oppure possono cercare di porre l'accento sull'uso e sulla utilità della valutazione per il governo di quelle amministrazioni e di quelle politiche, e allora cercheranno di entrare in un rapporto diretto con i loro vertici politici ed amministrativi. Se però seguono questa seconda strada - e quindi si apprestano ad entrare nel terzo stadio del percorso di costruzione della capacità di valutazione - ciò non avviene senza conseguenze di rilievo. La principale è la "scoperta" che ai responsabili delle amministrazioni la *accountability* interessa sino ad un certo punto (molto spesso la temono per alcune buone ed alcune cattive ragioni). I decisori e i manager sono disposti a prendere sul serio la valutazione e il controllo solo se per questa strada potranno migliorare la base di conoscenza per le decisioni da prendere nella formulazione e nella gestione delle azioni pubbliche. È qui che si verifica l'annunciata eterogenesi dei fini: nata per migliorare responsabilità e trasparenza, la valutazione si diffonde e cresce solo se antepone a questo obiettivo quello dell'apprendimento, del miglioramento delle decisioni e dei sistemi gestionali.

Di qui il passaggio al *terzo stadio*, quella della istituzionalizzazione. In esso vengono compiute due operazioni più o meno simultanee: la creazione di una rete di "corrispondenti" nelle amministrazioni interessate e la creazione di una "comunità di pratiche" che mette insieme, in una prospettiva di sviluppo, domanda e offerta di valutazione.

La prima di tali operazioni può assumere molti nomi diversi, anche se in Italia il termine Nucleo di Valutazione è probabilmente il più noto assieme a quello di Servizio di Controllo Interno. In realtà queste strutture svolgono spesso una serie disparata di compiti di supporto alla decisione politica, di verifica ex ante della sussistenza di requisiti minimi, di definizione delle caratteristiche e di gestione dei si-

stemi di monitoraggio, eccetera. L'aspetto essenziale è che si tratta di organismi di interfaccia tra un centro - rappresentato dallo staff professionale di cui si è detto prima - e una periferia composta da coloro che governano le amministrazioni e le politiche. E il secondo aspetto essenziale è che si tratta di organismi professionali, in staff ai vertici delle amministrazioni, e in possesso, almeno in teoria, di un *know how* specializzato. In realtà, nella loro evoluzione, anch'essi si troveranno nel dilemma tipico di tutti gli staff professionali, vale a dire affermare il proprio sapere con uno status sovraordinato, oppure cercare di massimizzare la propria utilità per l'amministrazione, nel qual caso l'eterogeneità dei fini apparirà, per la maggiore prossimità alle articolazioni propriamente gestionali, in una forma ancora più accentuata. Spesso nati per svolgere una funzione di valutazione *ex ante* (sussistenza dei requisiti per l'attivazione di un servizio o scelta tra differenti possibili investimenti, ad esempio) o una funzione di valutazione *ex post* (raggiungimento degli obiettivi assegnati o verifica dei risultati conseguiti, ad esempio) queste strutture si spostano progressivamente sulla cosiddetta valutazione in itinere e/o sulla valutazione dei processi di attuazione delle politiche, con molta maggiore attenzione agli aspetti procedurali, alla identificazione degli ostacoli che si frappongono alla realizzazione dei risultati, al contesto organizzativo e istituzionale all'interno del quale si svolgono le politiche pubbliche. Essi cercano di utilizzare il loro sapere per facilitare l'attività di governo, di acquisire i metodi che permettono di affrontare i diversi e complessi problemi determinati dalla perdita di autosufficienza delle strutture pubbliche nel perseguimento dei fini ad esse proprie, determinata dalla crescita della *governance multilivello* (una situazione nella quale in tutti i settori di intervento pubblico si verifica la presenza di una pluralità di attori tutti dotati di propria legittimazione democratica o professionale) e dallo sviluppo della sussidiarietà orizzontale (partnership pubblico/privato, crescita del terzo settore, eccetera).

Nel fare ciò essi si rendono conto che la padronanza delle tecniche tradizionali di valutazione (dall'analisi costi/benefici all'uso di sistemi di indicatori) non è condizione sufficiente per svolgere la propria attività e che l'esperienza accumulata all'interno delle amministrazioni, per necessaria e rilevante che sia, non sarà mai in grado di rispondere alle esigenze concrete e non per questo meno complesse sul piano teorico di governo delle politiche contemporanee. È qui allora che il quinto passo del nostro itinerario ideale si compie: la scoperta della necessità di entrare a far parte di una comunità più grande, che comprende non solo e non tanto le altre unità organizzative che in centro come in periferia hanno competenze analoghe, ma anche e soprattutto il mondo esterno: i centri di ricerca e le Università, le società di

consulenza specializzate nella fornitura di servizi di valutazione (una categoria che, grazie soprattutto al mercato costituito dai fondi strutturali europei, si è fortemente sviluppata negli ultimi tempi), coloro che fanno cose analoghe all'estero. La creazione di questa comunità professionale, caratterizzata da spiccata interdisciplinarietà e al confine tra pratica professionale e riflessione scientifica, costituisce uno dei passaggi chiave del percorso di costruzione della capacità, in quanto tende a porre non solo questioni di identità, o di metodologia, ma soprattutto di utilizzabilità dei dati.

È a questo punto che si apre la possibilità di passare al *quarto e ultimo stadio* del percorso di costruzione della capacità, quello che porta alla creazione di un vero sistema di valutazione. Esso, come già accennato, è del tutto virtuale, nel senso che non credo esista un Paese in cui tale sistema funzioni realmente. E tuttavia si tratta di una meta importante, a cui sarebbe un peccato rinunciare programmaticamente. Una volta infatti che sono state stabilite le responsabilità, si è affrontato il problema dell'utilità di breve periodo della valutazione, è stata costruita una comunità professionale composta dai principali soggetti che commissionano, svolgono e usano i prodotti del sistema di valutazione e controllo, si è pronti a fare l'ultimo passaggio che consiste, essenzialmente, nel coinvolgimento dei soggetti esterni: i gruppi portatori di interesse, i media, gli organi rappresentativi. Fare ciò troppo presto nel corso del processo comporta il rischio di generare reazioni difensive da parte dell'amministrazione e di distorcere il messaggio. È evidente infatti che aprire il sistema agli attori esterni significa inevitabilmente riportare l'interesse sulla responsabilità e sulla trasparenza, ritrovare la logica della *accountability* che era stata alla base della nascita del percorso e che aveva progressivamente lasciato il posto alla logica dell'apprendimento.

Solo che ciò avviene in un modo del tutto differente, proprio per la consapevolezza - che chiunque abbia fatto valutazione e controllo in modo sistematico non può non avere - come dicevo nelle prime pagine di questo intervento - che immaginare come l'unico o principale criterio di giudizio - il rispetto delle previsioni iniziali è del tutto inadeguato. Nella complessità e nell'incertezza delle politiche contemporanee, la responsabilità vera dei governanti e degli amministratori non è quella di "mantenere le promesse" in un modo meccanico, ma di mettere in campo efficaci sistemi di adeguamento delle risposte ai mutamenti nella domanda e nell'offerta di politiche pubbliche.

Per dirla con lo slogan che ha proposto di recente Elliot Stern del Tavistock Institute, presidente della European Evaluation Society, invece di continuare ad in-

sistere sul fatto che dobbiamo "apprendere ad essere responsabili", forse dovremmo affermare con più forza che *dobbiamo essere responsabili per la nostra capacità di apprendere dal passato*, dagli errori compiuti e dai successi conseguiti.

Più che ingenuo, sarebbe veramente sciocco immaginare che il percorso che ho delineato nelle pagine precedenti sia qualche cosa di diverso da una specie di provocazione intellettuale: uno scenario possibile, forse persino probabile, ma che certo non è detto che si verifichi e che può presentare innumerevoli varianti, in reazione a trasformazioni del contesto esterno.

E tuttavia, se il percorso presentato è plausibile, ne consegue che le battute di arresto, le difficoltà e le contraddizioni in cui si dibatte il consolidamento della valutazione e del controllo nelle pubbliche amministrazioni italiane non debbono stupire. Esse sono conseguenza della dinamica stessa del sistema messo in moto dalle prime regole che hanno voluto dare corpo e gambe alle esigenze - generose, anche se non sempre realistiche - di aumentare responsabilità e trasparenza e per questa, via introdurre quel "vincolo esterno" che si assume essere condizione necessaria (e-sufficiente?) di trasformazioni non marginali.

L'itinerario può servire a mostrare, forse, gli errori che è inevitabile compiere, e dei quali non bisogna preoccuparsi oltre misura, e quelli che invece sono effettivamente gravi perché tendono a condurre in un vicolo cieco. Così è forse inevitabile una certa dose di formalismo al momento di avvio del sistema, ma sarebbe cida credere che si possa uscire dalle difficoltà attraverso un rafforzamento della possibilità di sanzioni. Allo stesso modo la comparabilità degli "atti" di vantazione è certamente un obiettivo degno di essere perseguito anche attraverso l'emanazione di linee guida e di standard, ma non a scapito della loro utilità concreta nelle situazioni specifiche in cui si calano. E così via.

E mostra, forse, che cosa ci si può attendere dalla vantazione delle politiche pubbliche e dallo sviluppo dei controlli interni: a che cosa essi servono o possono servire.

Infatti, per concludere, la "cultura della vantazione" di cui tanto si parla non

e non può essere un omaggio formale a certe prescrizioni normative, ma deve calarsi all'interno delle modalità attraverso le quali chi occupa posizioni di responsabilità cerca di risolvere i problemi collettivi. Nel mio inguaribile ottimismo contiguo a ritenere che, tutto sommato, sia possibile che il dibattito persino nel nostro Paese si sposti dal chiedersi "di chi è la colpa?" a "che cosa abbiamo imparato?" e qualche modesto progresso nei settori nei quali più lunga è la tradizione di valutazione (l'Università e i fondi strutturali europei, in primo luogo) mi conforta nella

mia convinzione. E tuttavia non dubito nemmeno per un momento che, dietro l'angolo, ci siano nuove difficoltà che non abbiamo anticipato e ricorrenti tentazioni Semplicatone che purtroppo conosciamo bene.