



# **“Valutare” la spesa**

## **Verso un miglior impiego delle risorse**

Angela Cipollone

Responsabile valutazione di sostenibilità e impatto ex-ante  
Cassa Depositi e Prestiti

# Monitoraggio e valutazione: il framework concettuale

# Cosa vuol dire valutare la spesa?

“...La valutazione è un **giudizio** che viene assegnato agli interventi in base ai **risultati**, agli **impatti** e ai **bisogni** che **mirano a soddisfare**. È uno strumento sistematico che fornisce una **base informativa rigorosa** per informare il processo decisionale.”

(Commission of the European Communities, 2007, page 3)

- Valutare la spesa significa **analizzare come le risorse sono impiegate**. Questa valutazione può includere diversi aspetti:
  - valutare se le **risorse** sono **utilizzate in modo appropriato**:
    - ❖ Scostamento tra volume di spesa effettiva e volume di spesa pianificata
    - ❖ Coerenza tra risorse e fabbisogni
  - determinare se i risultati ottenuti stanno **portando** agli **obiettivi di medio termine prefissati**

# Perché valutare la spesa?



# Il framework teorico della valutazione: la catena del valore

La **catena del valore** dell'impatto:

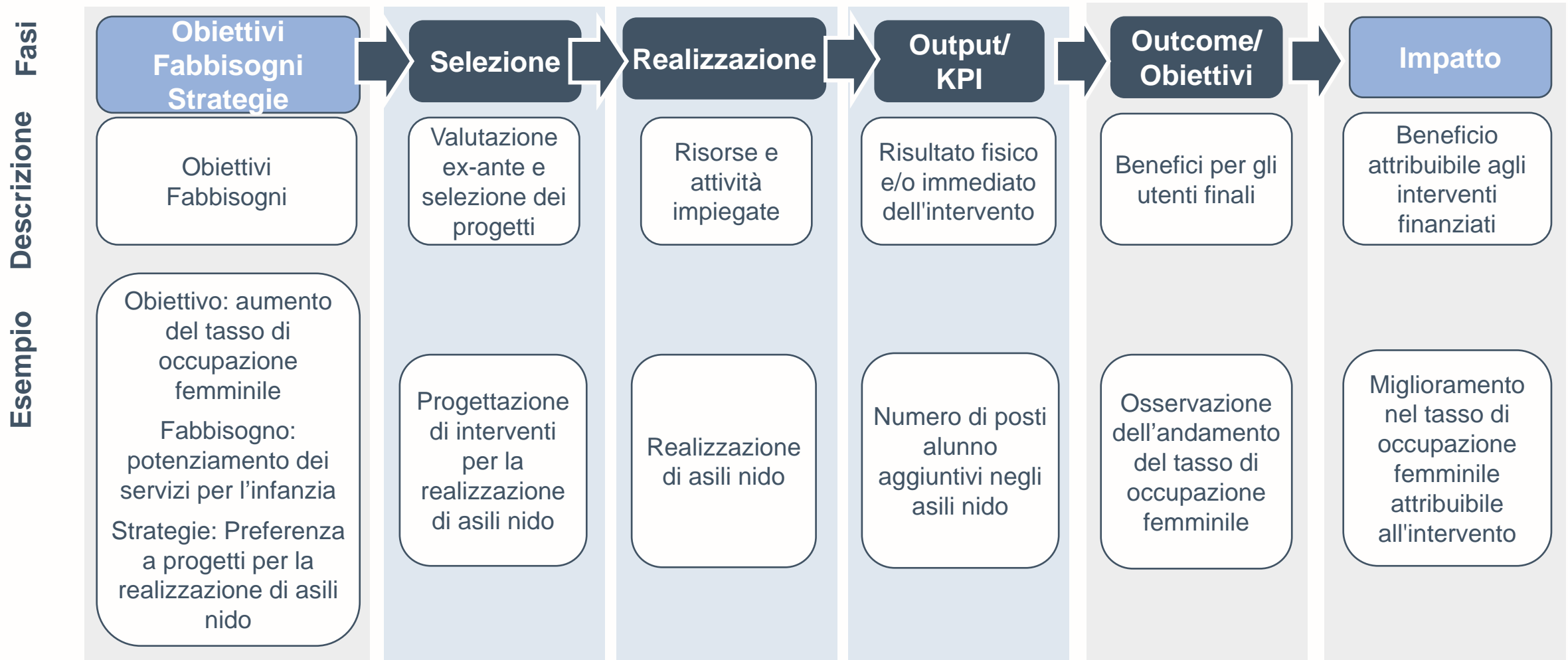
- **fornisce una linea guida chiave** delle attività che bisogna compiere per massimizzare la resa delle risorse impiegate e verificarne poi l'efficacia nel produrre cambiamenti tangibili e significativi nella società;
- **spiega il processo di generazione dell'impatto** attraverso **4 step**



**Obiettivo:** stabilire una **relazione causale** (valutazione d'impatto) **tra l'intervento** (implementato per dare attuazione ad una strategia) **e i cambiamenti socio-economici desiderati** (inclusi nella definizione della strategia) rispetto ai bisogni sociali (identificati durante l'analisi dei fabbisogni).

# Un esempio

Esempio di finanziamento di un progetto per la realizzazione di asili nido



# Le sfide delle strategie e del monitoraggio

## Individuazione e quantificazione dei fabbisogni

- ✓ Individuazione delle condizioni strutturali che determinano un fabbisogno
- ✓ Monetizzazione del fabbisogno: quantificazione dell'infrastruttura necessaria a garantire un'offerta di servizi adeguata

## Definizione e raccolta dei KPI

- ✓ Implementazione di processi di raccolta dati dei KPI in modo continuo e sistematico
- ✓ Identificazione di un set di indicatori standard di risultato

## Definizione e raccolta di indicatori proxy degli outcome

- ✓ Molteplicità obiettivi/outcome sottostanti un singolo intervento
- ✓ Scelta di indicatore/i proxy di uno o più outcome: gli outcome nel settore pubblico non vengono scambiati sul mercato e quindi indicatori di outcome non sono spesso espressi in valore monetario

# Le sfide della valutazione finale: identificazione del controfattuale

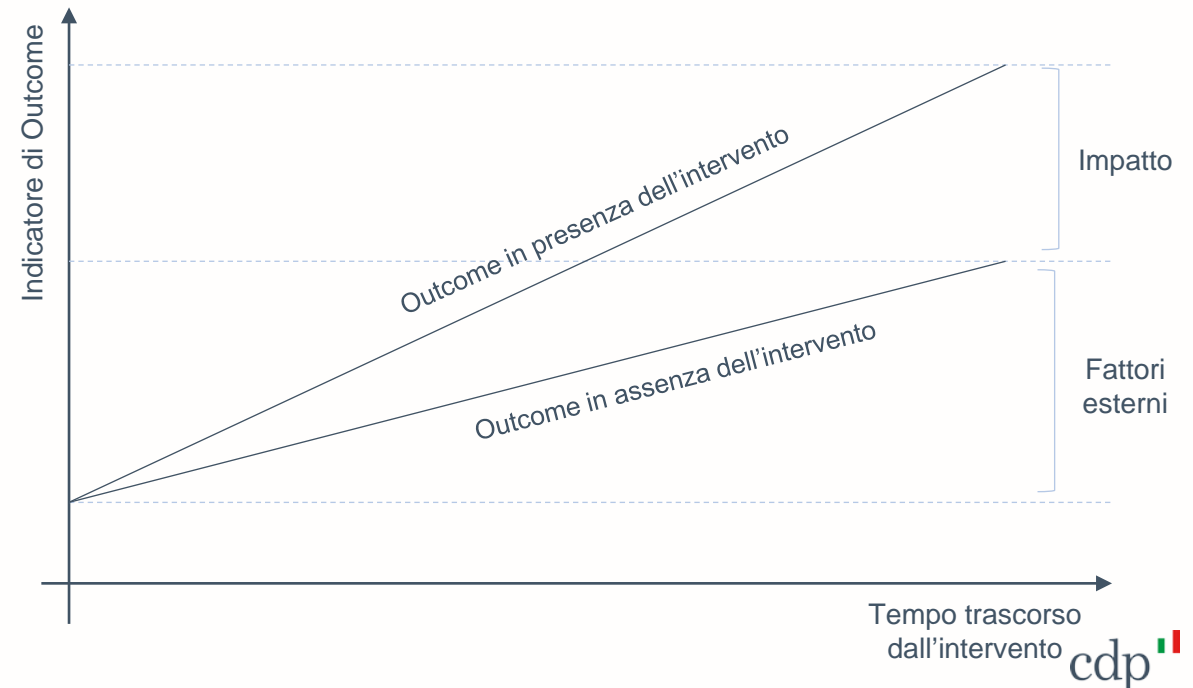
1. Osservazione e quantificazione dell'outcome

2. Stima dell'outcome in assenza dell'intervento (controfattuale)

1. - 2. = IMPATTO

## Necessità di:

- ✓ Gran mole di **dati** sull'intervento realizzato
- ✓ **Conoscenza del contesto**, per isolare gli elementi estranei all'intervento ma comunque in grado di influenzare il valore dell'outcome
- ✓ **Utilizzo tecniche quantitative** specifiche





**L'esperienza di CDP**

**Il framework teorico**

# Il modello rischio-rendimento-impatto di CDP



## Attività



Analisi delle tendenze macro e settoriali, identificazione dei gap



Formulazione di una strategia d'azione per colmare i gap identificati



Identificazione degli strumenti/prodotti



Valutazione finanziaria, tecnica, di sostenibilità e legale dei progetti e dell'attuazione



Monitoraggio per verificare i risultati dei progetti implementati



Valutazione dell'impatto per quantificare il contributo di CDP nel raggiungimento degli obiettivi previsti



Adattamento continuo delle politiche basato sulle evidenze emerse dall'analisi

# La definizione delle strategie




## Le linee guida strategiche settoriali

- 10 linee guida, una per ciascun ambito settoriale strategico
- Partendo da un'analisi del contesto di riferimento e dei fabbisogni, le LGSS individuano una serie di interventi strategici per il Paese su cui CDP ritiene di poter dare un contributo efficace
- A ciascun intervento è associato:
  - Indicatore fisico da monitorare (es. km piste ciclabili realizzati)
  - Obiettivo di medio periodo (es. riduzione ricorso a mezzi privati motorizzati)
  - Obiettivo generale: contributo al PIL, all'occupazione, alla riduzione delle emissioni inquinanti



# Il sistema di monitoraggio

Le linee guida per il monitoraggio e la valutazione

Cosa	Monitoraggio di <b>processo</b> 	Monitoraggio delle <b>risorse</b> 	Monitoraggio <b>caratteristiche socio-economiche</b> 
Perché	Verificare lo <b>stato di avanzamento</b> dei progetti	Verificare lo <b>stato di erogazione</b> delle risorse	Valutare le <b>implicazioni socio-economiche</b> dei progetti
Come	<p><u>Raccolta informazioni progettuali</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> <u>In fase di stipula:</u><ul style="list-style-type: none"><li>○ Indicatore fisico di risultato atteso (KPI) dal progetto;</li><li>○ data di inizio e fine del progetto.</li></ul></li><li><input type="checkbox"/> <u>In fase di esecuzione:</u><ul style="list-style-type: none"><li>• Si chiede alle controparti di:<ul style="list-style-type: none"><li>○ confermare o modificare la dichiarazione iniziale (valore atteso del KPI e/o data inizio e fine progetto)</li><li>○ dichiarare quanto è stato concretamente realizzato.</li></ul></li></ul></li></ul>	<p><u>Raccolta di informazioni finanziarie sul progetto</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Ambito settoriale di intervento</li><li><input type="checkbox"/> Fonti di finanziamento<ul style="list-style-type: none"><li>• Risorse CDP;</li><li>• Risorse proprie;</li><li>• Risorse terze;</li><li>• Risorse PNRR</li></ul></li><li><input type="checkbox"/> Natura delle risorse<ul style="list-style-type: none"><li>• Deliberate</li><li>• Stipulate</li><li>• Erogate</li></ul></li></ul>	<p><u>Raccolta di informazioni sulle caratteristiche dei territori e dei soggetti beneficiari delle risorse (attori del progetto):</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> <u>Dati pubblici:</u> ISTAT, EUROSTAT, ANAC, ISPRA, ....</li><li><input type="checkbox"/> <u>Dati privati:</u> Cerved, Aida</li></ul> <p><u>Calcolo della correlazione</u> tra caratteristiche dei beneficiari delle risorse e volume delle risorse ricevute</p>
Risultato	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Quota realizzata del progetto (rispetto al pianificato);</b></li><li>• <b>Variazioni nelle date attese di completamento del progetto</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Quota risorse destinata ad interventi settoriali strategici</b></li><li>• <b>Tiraggio risorse stipulate</b> (quota risorse erogate vs. risorse stipulate)</li></ul>	Indicatore di <b>coerenza tra fabbisogni e risorse</b>

# Il sistema di valutazione

Le linee guida per il monitoraggio e la valutazione

	<b>VALUTAZIONE OBIETTIVI STRATEGICI</b>		<b>VALUTAZIONE OBIETTIVI TRASVERSALI</b>	
<b>INPUT</b>	KPI rilevati in fase di monitoraggio Survey dirette Dati da fonti ufficiali	Evidenze empiriche Case studies Teoria economica/letteratura	Volume risorse (addizionali) immesse nel sistema	
<b>METODOLOGIA VALUTATIVA</b>	<b>MODELLI MICRO</b>	<b>THEORY BASED</b> utilizzo dei modelli micro non praticabile)	<b>MODELLI MACRO</b> (input/output e equilibrio economico generale)	
<b>PERIMETRO VALUTAZIONE</b>	<b>CLUSTER PROGETTI OMOGENEI</b>		<b>CLUSTER PROGETTI OMOGENEI</b>	<b>ATTIVITÀ COMPLESSIVA CDP</b>
<b>TIPOLOGIA DI IMPATTO</b>	Quantificazione impatti diretti attraverso modelli micro	Quantificazione impatti diretti attraverso utilizzo coefficienti di conversione	Diretto, indiretto e indotto	Diretto, indiretto e indotto
<b>LEGAMI CAUSA-EFFETTO</b>	Approccio di tipo controfattuale	Interpretazione meccanismo trasmissione impatti	Modellazione dei meccanismi di trasmissione impatti	
<b>OUTPUT</b>	<b>RENDICONTAZIONE PERIODICA IMPATTI</b>			

# L'esperienza di CDP

## I risultati

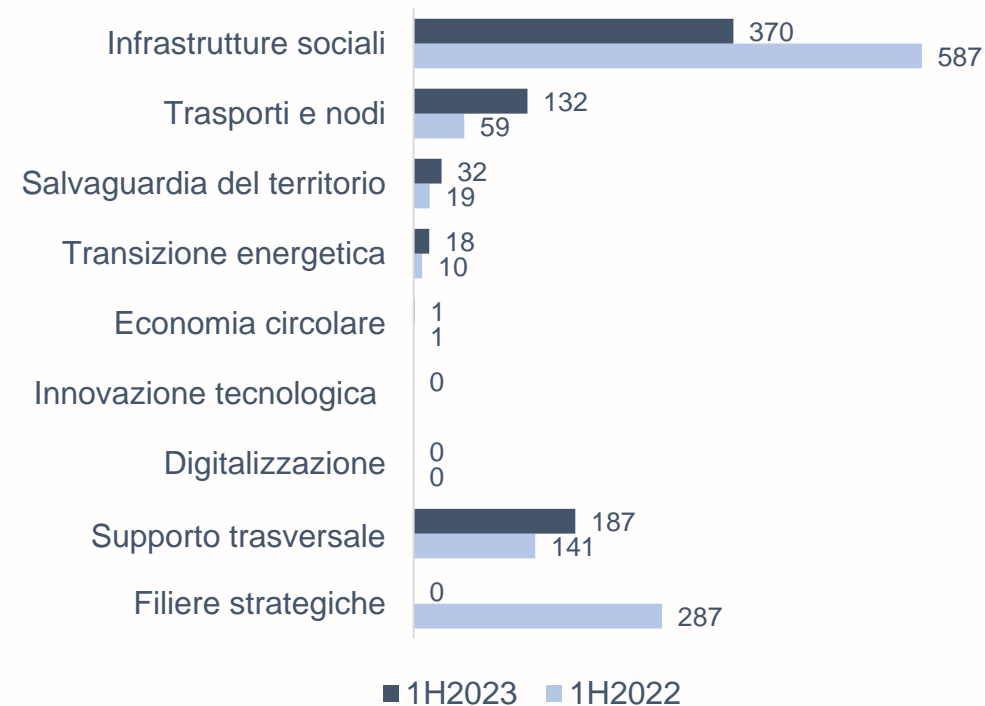
# Il monitoraggio delle risorse

## Operazioni e risorse impegnate per campo di intervento, 1H2023 vs 1H2022

Risorse (€ mln e Δp.p.)



Risorse a controparti PA (€ mln)



~11,5 €mld

risorse impegnate

71%

nei 10 ambiti strategici

~740 €mln

Risorse impegnate

75%

nei 10 ambiti strategici

# Il monitoraggio di processo dei progetti PA (1/2)

## Raccolta informazioni progettuali in fase di stipula: Quale è il risultato fisico atteso dell'investimento?

All'atto della **stipula** richiediamo le seguenti informazioni:

- Indicatore fisico di risultato atteso (KPI) dal progetto che verrà poi monitorato
- Data di inizio e fine del progetto

Iniziato a gennaio 2023 il monitoraggio dei KPI sul canale della PA. Da luglio monitoraggio anche per il canale imprese



**Rigenerazione urbana**

**263.399**

mq superficie urbana riqualficata



**Reti di trasporto**

**324,1**

km di rete stradale mantenuta/adequata agli standard di sicurezza



**Asili Nido**

**4.435**

posti per alunni realizzati o riqualficati



**Mobilità urbana**

**5.215**

Posti per passeggeri in nuovi mezzi per TPL



**Edifici scolastici**

**21**

edifici adeguati alla normativa antisismica



**Infrastrutture portuali**

**205.163**

Mq di nuove infrastrutture per l'accessibilità degli scali portuali



**Mense/impianti sportivi**

**1.558**

posti per alunni nei locali riqualficati



**Efficienza energetica**

**1.877**

MWh riduzione dei consumi energetici del parco immobiliare



**Infrastrutture sanità**

**6**

ambulatori realizzati o riqualficati



**Tutela risorsa idrica**

**65,3**

km di rete idrica estesa o mantenuta

Oltre ai KPI qui rappresentati, sono stati rilevati:

- Appartamenti realizzati per lo student housing: 48
- Postazioni per l'erogazione di servizi informatizzati nelle scuole: 20

- Rifunionalizzazione strutture vetuste nella sanità (mq) 1.625
- Incremento dei reflui depurati destinato al riutilizzo (m3): 16
- Incremento piste ciclabili (km): 2



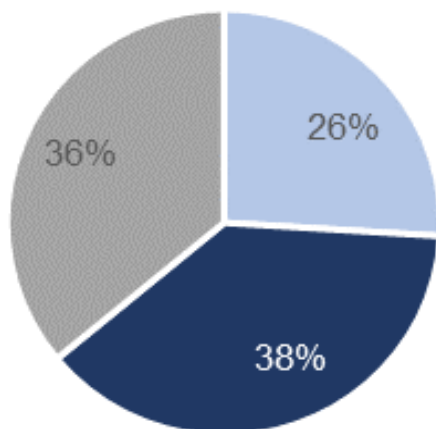
# Il monitoraggio di processo dei progetti PA (2/2)

Consuntivazione periodica delle date attese del progetto e del KPI: *Il progetto è nei tempi? Cosa è stato realizzato?*

Effettuiamo rilevazioni periodiche su:

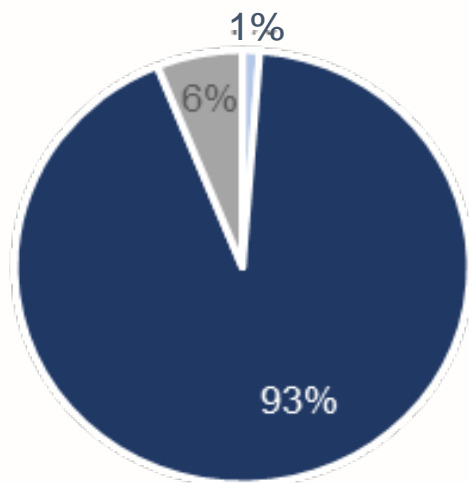
- Conferma/modifica dichiarazione iniziale (valore atteso del KPI e/o data inizio e fine progetto)
- Dichiarazione di quanto è stato concretamente realizzato

## Status progetto



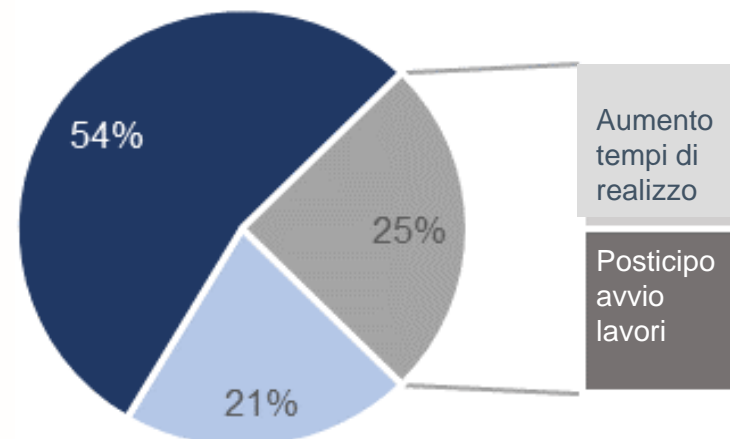
- Avviato entro 30/06/2023
- Avvio atteso tra luglio e settembre 2023
- Avvio atteso a partire da ottobre 2023

## Risultato fisico atteso



- Incrementato
- Confermato
- Ridotto

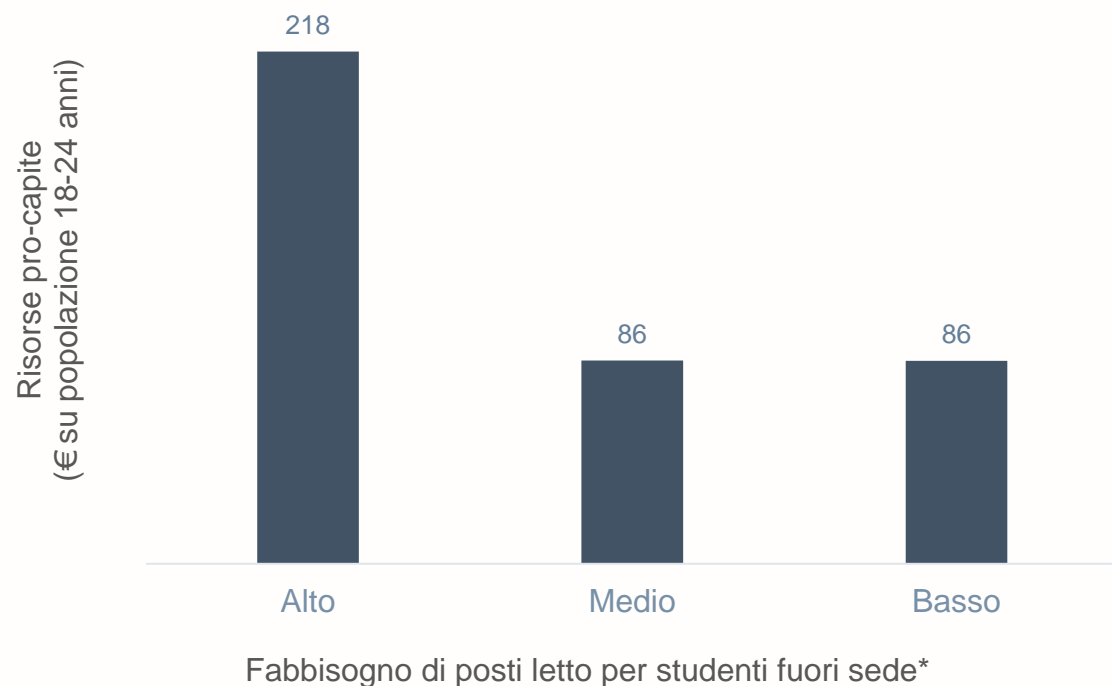
## Data conclusione attesa



- Anticipata
- Confermata
- Posticipata

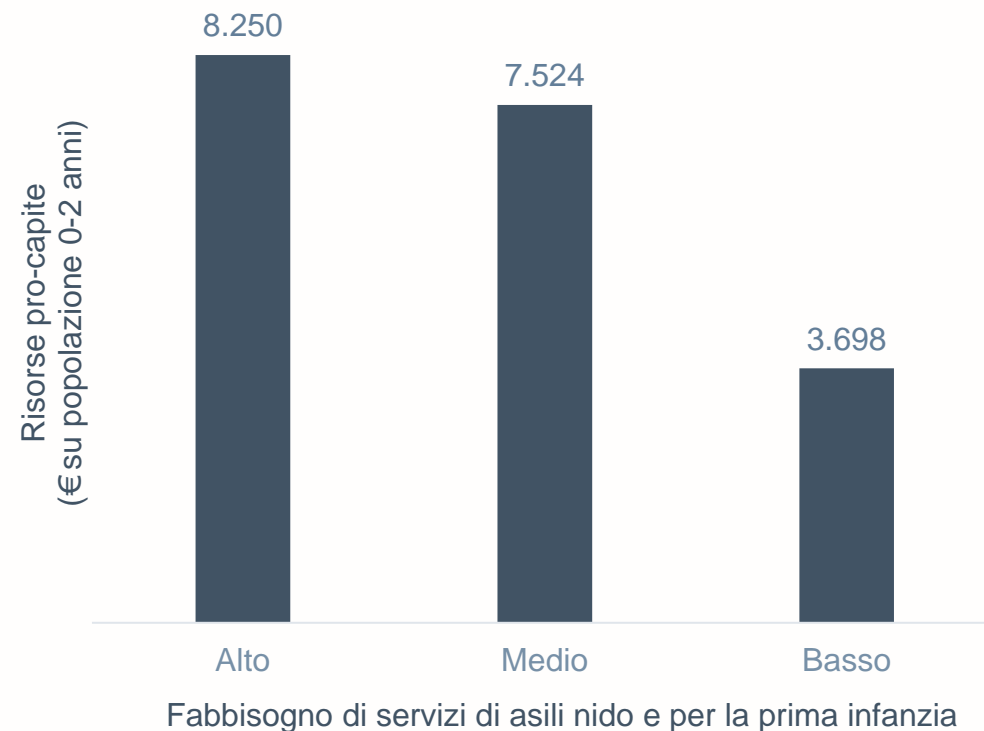
# Il monitoraggio delle caratteristiche socio-economiche: Focus PA

## Risorse stipulate per il potenziamento dello student housing e fabbisogno territoriale



Fonte: elaborazione su dati interni e dati MUR. Eventuali imprecisioni sono attribuibili ad arrotondamenti.  
\* Le tre categorie di fabbisogno rappresentano i terzili della distribuzione della quota di alloggi mancanti per iscritti fuori provincia nei territori beneficiari.

## Risorse stipulate per l'offerta di asili nido e servizi per la prima infanzia e fabbisogno territoriale



Fonte: elaborazione CDP su dati interni e dati ISTAT. Eventuali imprecisioni sono attribuibili ad arrotondamenti.  
\* Le tre categorie di fabbisogno rappresentano i terzili della distribuzione della carenza di posti autorizzati per bambini tra 0 e 2 anni nei territori beneficiari.

# La valutazione: l'impatto macro-economico



**1,7%** impatto sul PIL (1,6% nel 2021)

1 mln€ di risorse impegnate\* genera ~1,6 mln€ di Valore Aggiunto (VA)



**~470k** occupati attivati (+70mila vs 2021)

di cui

- **40% donne**
- **20% giovani**

1 mln€ di risorse impegnate\* attiva ~25 occupati in Italia

## Ambiti di intervento con il moltiplicatore maggiore



**Infrastrutture  
sociali**

**1,74**

€ mln generati su  
1 € mln impegnati



**Trasporti e  
nodi logistici**

**1,70**

€ mln generati su  
1 € mln impegnati



**Digitalizzazione**

**1,64**

€ mln generati su  
1 € mln impegnati

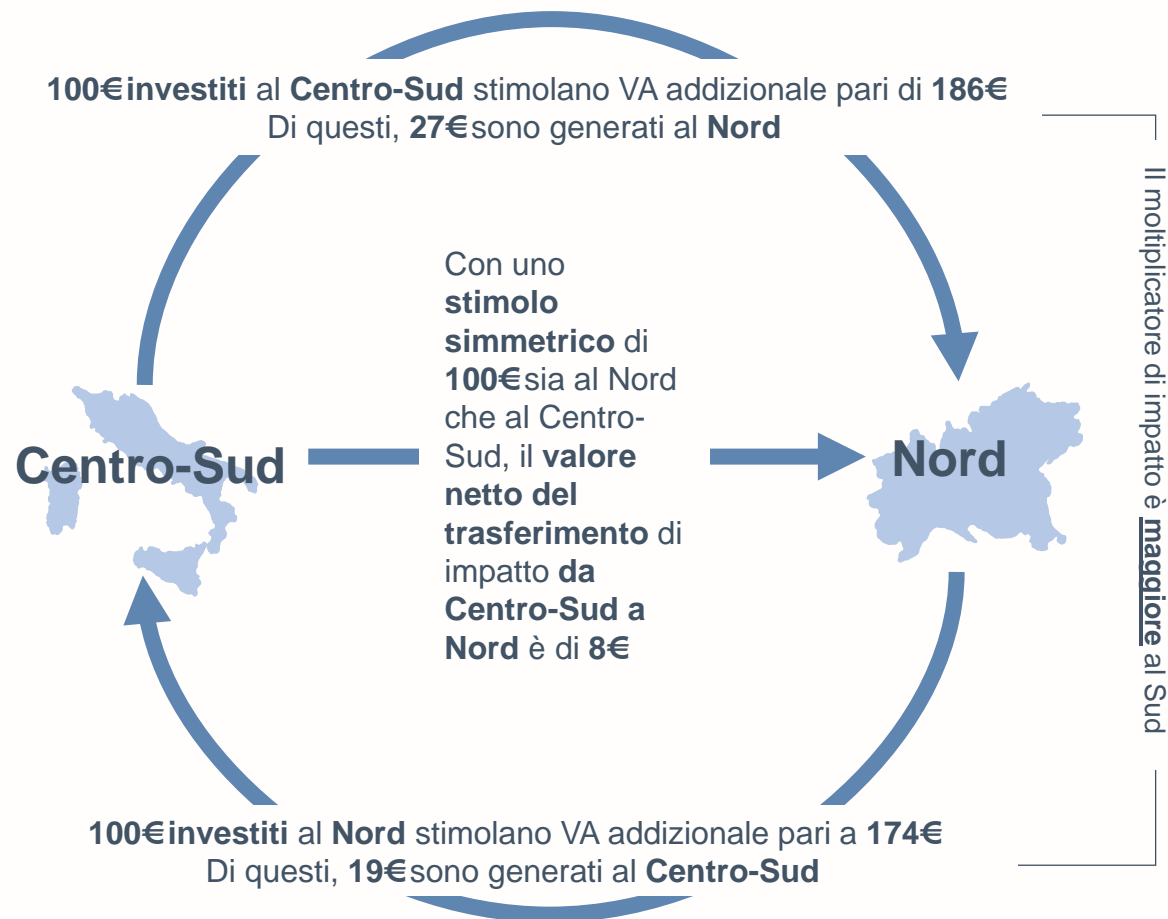
19 Nota: impatto calcolato sul volume di risorse impegnate direttamente da CDP

\* Il volume di risorse impegnate utilizzate per la stima d'impatto include le risorse considerate addizionali e capaci di attivare domanda (nella forma di consumi, investimenti e esportazioni) nel breve termine  
Interno – Internal

# La valutazione: l'interdipendenza tra Nord e Centro-Sud

## Gli inter-scambi tra Macro-Aree

- Rispetto alle erogazioni nel 2022 del sistema bancario, **CDP si è impegnata** nello stesso anno **ad investire maggiori risorse nel Centro-Sud**
- Questo orientamento non solo **supporta direttamente i territori più vulnerabili** ma indirettamente **beneficia anche i territori del Nord** per via:
  - delle **interrelazioni economiche e imprenditoriali** esistenti tra Nord e Centro-Sud
  - del **più alto moltiplicatore** degli investimenti effettuati nelle regioni del **Mezzogiorno**

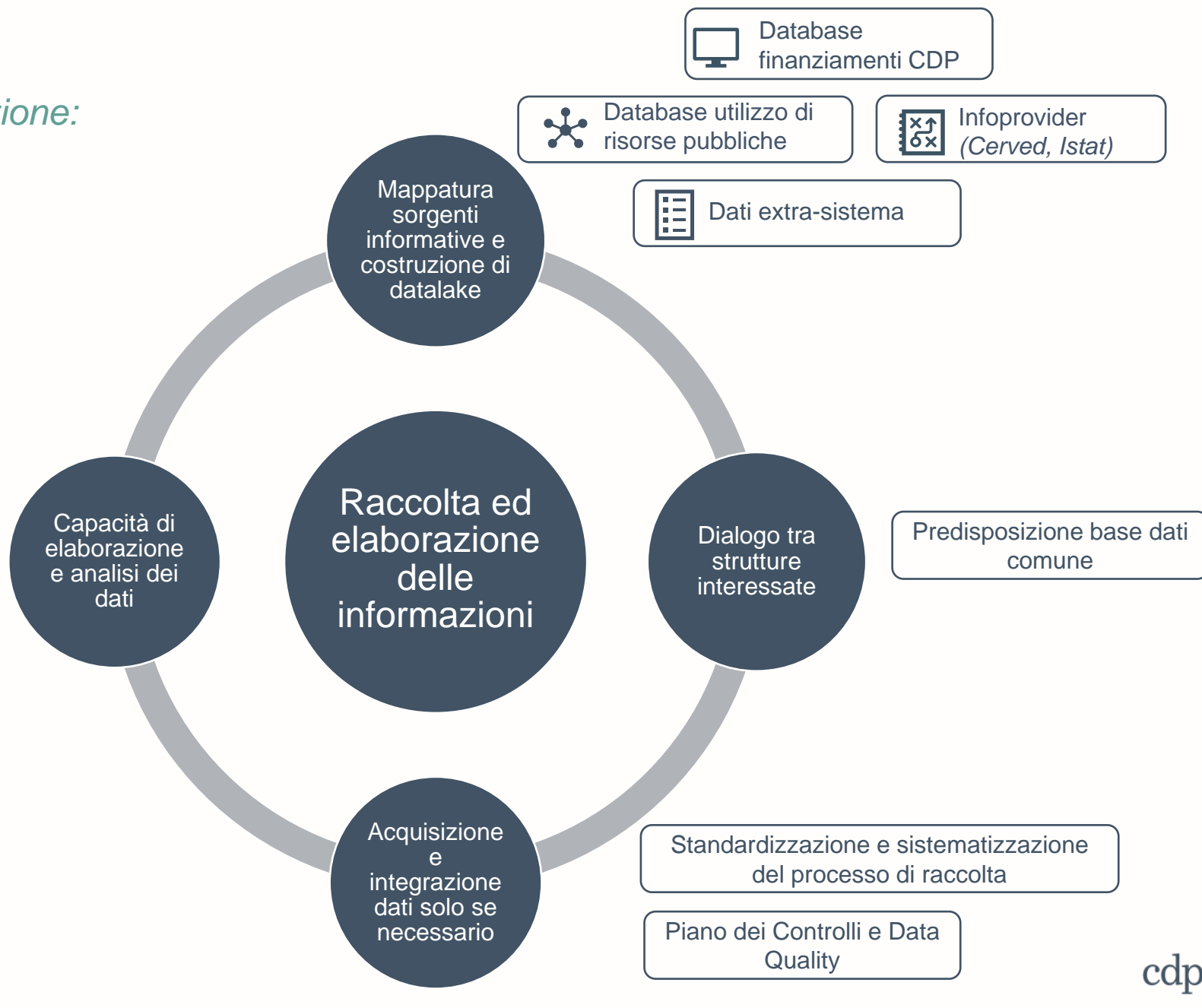
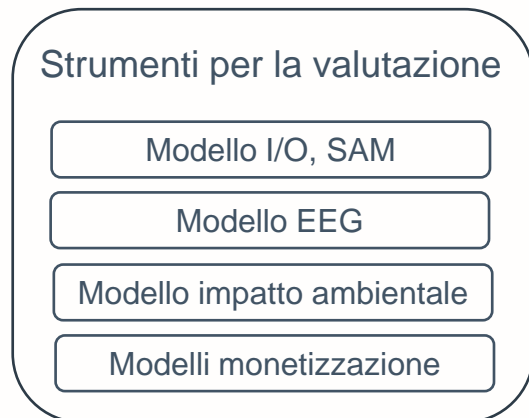
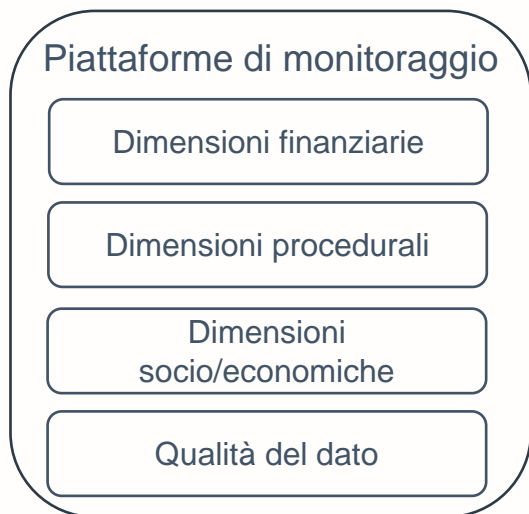


# Le conclusioni

# Lesson learned

Per il successo delle attività di valutazione:

- ❑ qualità e quantità di dati
- ❑ competenze di analisi



# I prossimi passi

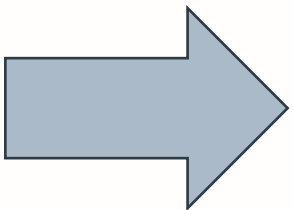
*Con una serie storica di dati sufficiente sarà possibile:*

➤ **Stimare l'efficienza** degli interventi

Individuazione di *best practice* per tipologia di intervento che possono essere diffuse e condivise (individuazione della frontiera di produzione per progetti chiave: combinazione ottimale di risorse e tempi per raggiungere una data unità di output)

➤ **Stimare dell'efficacia** degli interventi

Individuazione degli interventi con maggiore impatto sugli outcome (obiettivi strategici e trasversali)



**Redesign interventi per massimizzare il rendimento della spesa**