



“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:

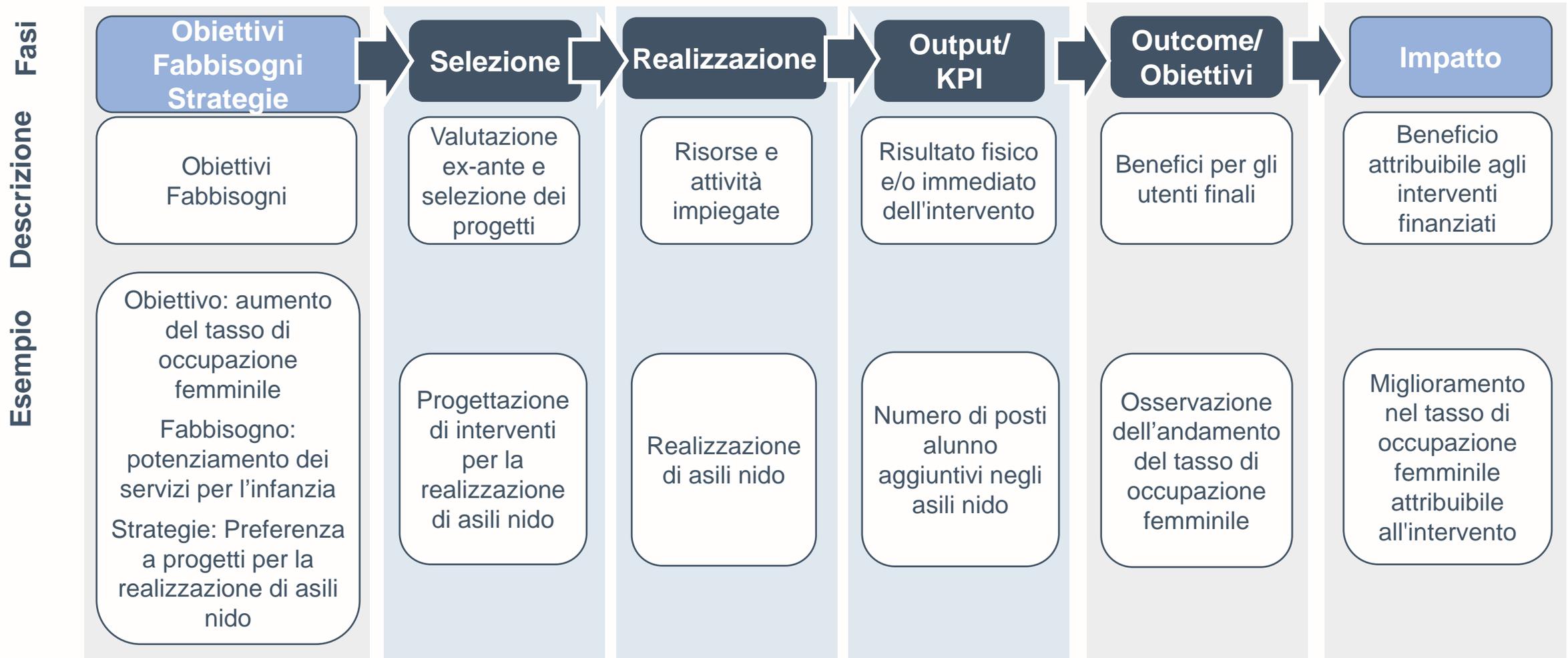
- **fornisce una linea guida chiave** delle attività che bisogna compiere per massimizzare la resa delle risorse impiegate e verificarne poi l'efficacia nel produrre cambiamenti tangibili e significativi nella società;
- **spiega il processo di generazione dell'impatto** attraverso **4 step**



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

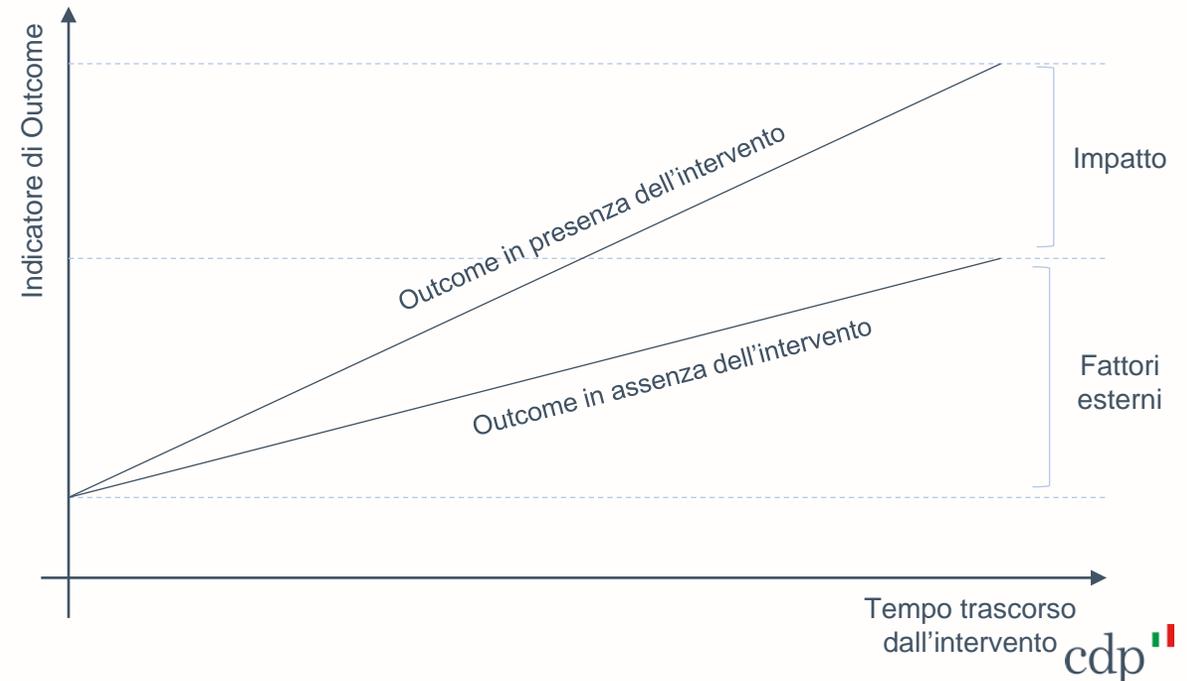
1. Osservazione e quantificazione dell'outcome

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

Il sistema di valutazione

Le linee guida per il monitoraggio e la valutazione

	VALUTAZIONE OBIETTIVI STRATEGICI		VALUTAZIONE OBIETTIVI TRASVERSALI	
INPUT	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	
METODOLOGIA VALUTATIVA	MODELLI MICRO	THEORY BASED utilizzo dei modelli micro non praticabile)	MODELLI MACRO (input/output e equilibrio economico generale)	
PERIMETRO VALUTAZIONE	CLUSTER PROGETTI OMOGENEI		CLUSTER PROGETTI OMOGENEI	ATTIVITÀ COMPLESSIVA CDP
TIPOLOGIA DI IMPATTO	Quantificazione impatti diretti attraverso modelli micro	Quantificazione impatti diretti attraverso utilizzo coefficienti di conversione	Diretto, indiretto e indotto	Diretto, indiretto e indotto
LEGAMI CAUSA-EFFETTO	Approccio di tipo controfattuale	Interpretazione meccanismo trasmissione impatti	Modellazione dei meccanismi di trasmissione impatti	
OUTPUT	RENDICONTAZIONE PERIODICA IMPATTI			

L'esperienza di CDP

I risultati

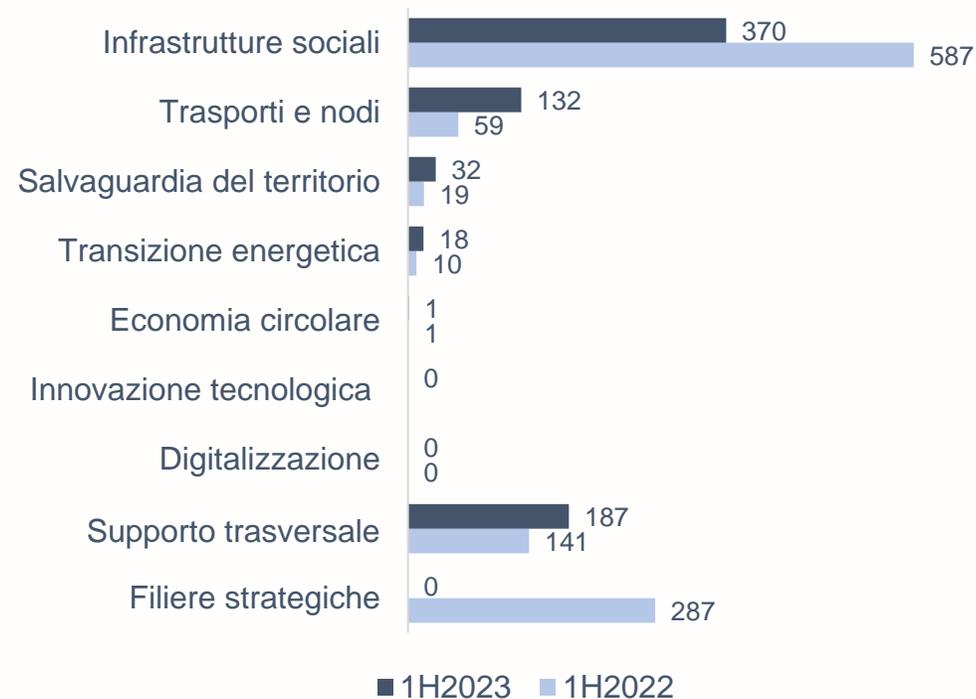
Il monitoraggio delle risorse

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

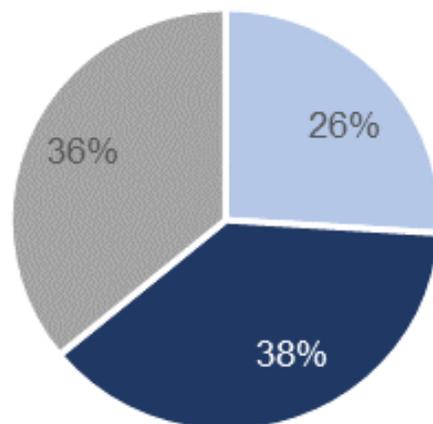
Il monitoraggio di processo dei progetti PA (2/2)

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

Effettuiamo rilevazioni periodiche su:

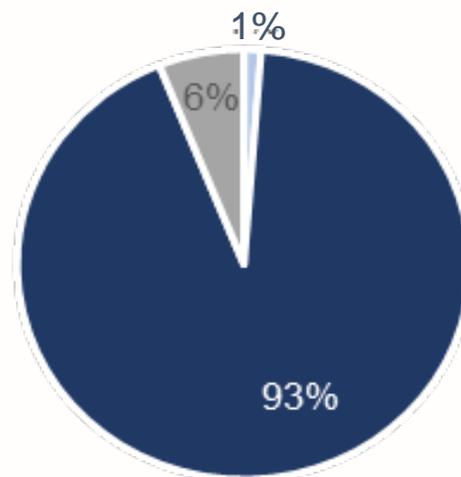
- Conferma/modifica dichiarazione iniziale (valore atteso del KPI e/o data inizio e fine progetto)
- Dichiarazione di quanto è stato concretamente realizzato

Status progetto



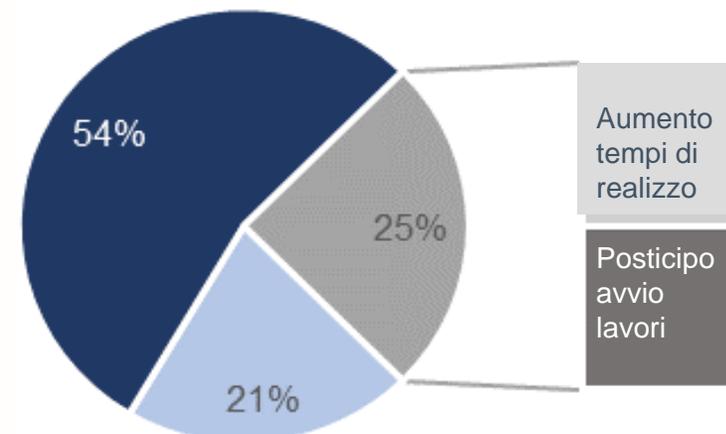
- Avviato entro 30/06/2023
- Avvio atteso tra luglio e settembre 2023
- Avvio atteso a partire da ottobre 2023

Risultato fisico atteso



- Incrementato
- Confermato
- Ridotto

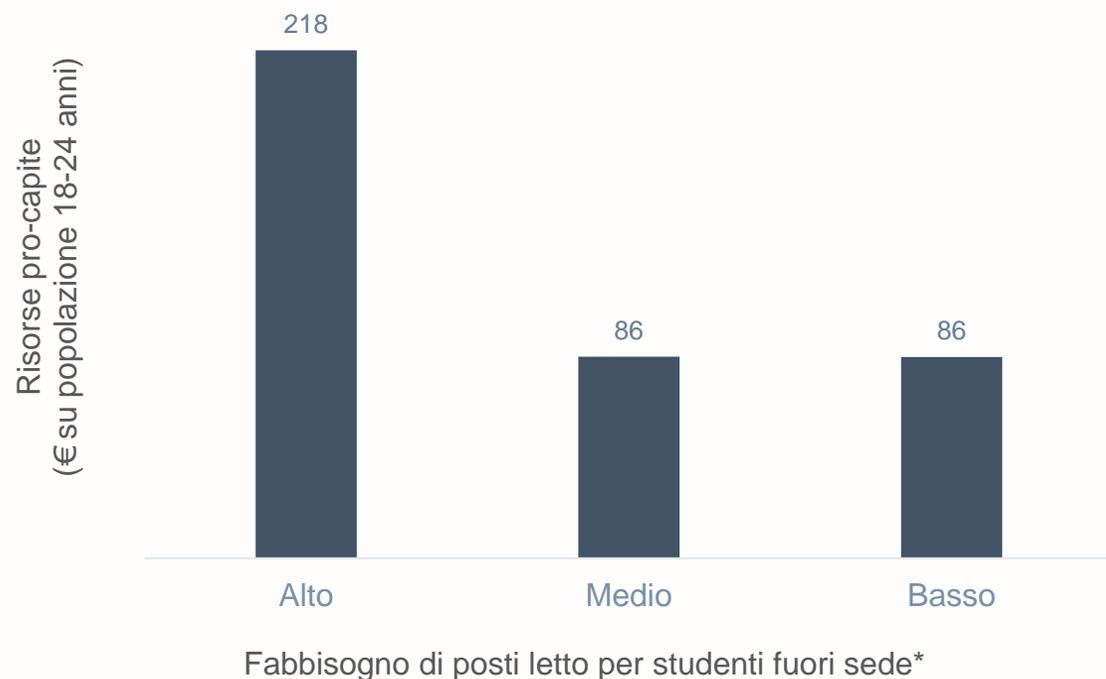
Data conclusione attesa



- Anticipata
- Confermata
- Posticipata

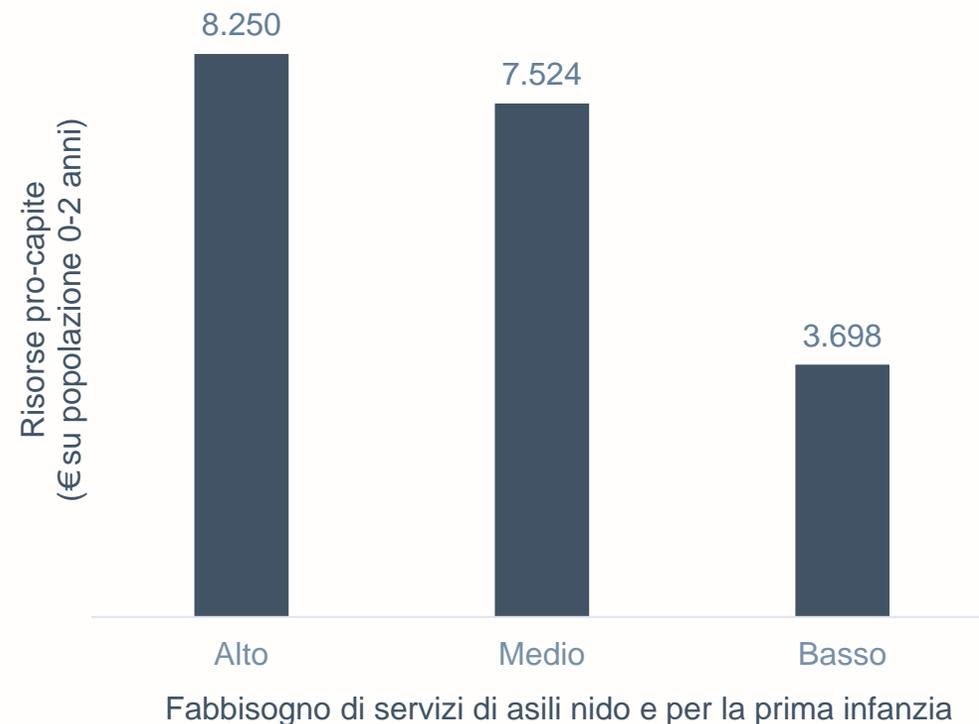
Il monitoraggio delle caratteristiche socio-economiche: Focus PA

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

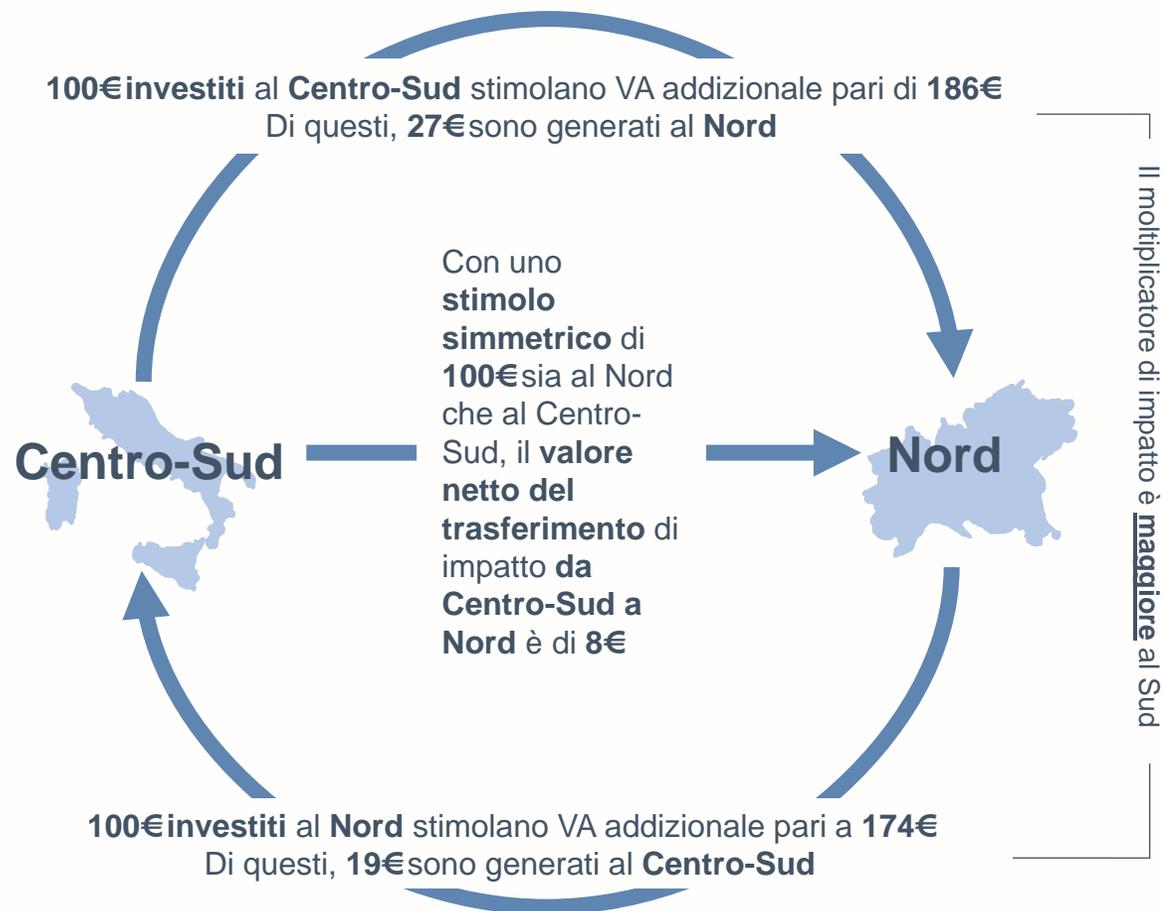
19 Nota: impatto calcolato sul volume di risorse impegnate direttamente da CDP

* 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**

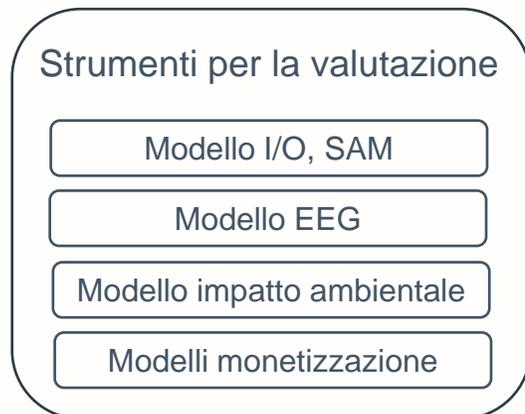


Le conclusioni

Lesson learned

Per il successo delle attività di valutazione:

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



I prossimi passi

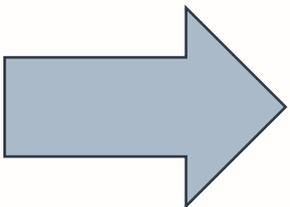
Con una serie storica di dati sufficiente sarà possibile:

➤ **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