

MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DI IMPATTO

Linee Guida
Metodologiche



INDICE

1. INTRODUZIONE	3
2. LA TRASFORMAZIONE DI CDP VERSO UN MODELLO RISCHIO-RENDIMENTO-IMPATTO	5
2.1 IL RUOLO DI CDP	6
2.2 LE PRINCIPALI ISTITUZIONI FINANZIARIE INTERNAZIONALI CON OBIETTIVI DI POLICY E LA VALUTAZIONE DI IMPATTO	7
2.3 LA TRASFORMAZIONE DI CDP VERSO UN MODELLO RISCHIO-RENDIMENTO-IMPATTO E LE IMPLICAZIONI STRATEGICHE E OPERATIVE	8
3. IL MODELLO CDP	10
3.1 L'APPROCCIO: LA CATENA DEL VALORE DELL'IMPATTO	11
<i>BOX 1: IL MODELLO DELLA IMPACT VALUE CHAIN</i>	12
3.2 IL FRAMEWORK DI CDP	13
3.3 IL PERIMETRO DI APPLICAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DI IMPATTO	14
<i>BOX 2: LA VALUTAZIONE EX-ANTE: APPROCCIO METODOLOGICO ALLA VALUTAZIONE DEI SINGOLI FINANZIAMENTI</i>	15
<i>BOX 3: LA CORRISPONDENZA TRA I 10 CAMPI DI INTERVENTO E I 17 OBIETTIVI SDGS</i>	16
4. IL MONITORAGGIO	17
4.1 L'ESIGENZA DI PROCESSI STRUTTURATI DI RACCOLTA DEI DATI E KPI	18
4.2 I PROCESSI DI RACCOLTA DATI E KPI	18
<i>BOX 4: LA VALUTAZIONE DI COERENZA STRATEGICA DELLE OPERAZIONI DI CDP</i>	19
4.3 IL MONITORAGGIO DEI KPI	20
4.4 IL MONITORAGGIO COME STRUMENTO DI APPRENDIMENTO E DI SUPPORTO DELLE CONTROPARTI	21
5. LA VALUTAZIONE EX POST DEGLI IMPATTI	23
5.1 L'APPROCCIO METODOLOGICO	24
<i>BOX 5: I MODELLI EMPIRICI E L'APPROCCIO THEORY BASED</i>	25
5.2 LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI	27
<i>BOX 6: IMPORTANZA DEI KPI FISICI E DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI</i>	28
5.3 LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI TRASVERSALI	29
<i>BOX 7 – STRUMENTI E METODOLOGIE PER LA VALUTAZIONE DI IMPATTO</i>	30
6. IL VALORE DELLA COMUNICAZIONE DEI RISULTATI	33
6.1 IL VALORE DELLA COMUNICAZIONE DEI RISULTATI	34
6.2 I CONTENUTI DELLA COMUNICAZIONE	35
6.3 I REPORT E I PRODOTTI PER COMUNICARE L'ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DI IMPATTO DI CDP	36
APPENDICI	37
A2 – DALL'OPPORTUNITÀ DI FINANZIAMENTO FINO ALLA VALUTAZIONE DI IMPATTO: UN ESEMPIO END-TO-END DEL NUOVO APPROCCIO DI CDP SUL MERCATO	37
A3 – GLOSSARIO	38

1.

Introduzione

INTRODUZIONE

Da oltre 170 anni, Cassa Depositi e Prestiti svolge un ruolo centrale nel Paese, accompagnando l'Italia nello sviluppo economico e sociale, con una visione di lungo periodo e con l'obiettivo di operare a supporto alla crescita strutturale.

I risultati raggiunti sono importanti, ma le sfide e i nuovi obiettivi richiedono un continuo aggiornamento degli strumenti a disposizione e delle modalità operative. La transizione verde e quella digitale, la salvaguardia del territorio, il sostegno alle filiere industriali strategiche sono solo alcuni degli obiettivi nuovi e impegnativi, che si affiancano a quelli tradizionalmente perseguiti da CDP.

La nuova vision introdotta dal Piano Strategico 2022-2024 indirizza l'azione di CDP verso il sostegno alla crescita sostenibile, valutando finanziamenti ed investimenti alla luce delle Linee Guida Strategiche e delle Policy adottate e della capacità di generare un impatto positivo.

Per essere maggiormente incisivi è necessario non guardare soltanto a minimizzare i rischi e massimizzare i rendimenti, come un'istituzione finanziaria tradizionale, ma bisogna monitorare costantemente l'azione e misurare in modo sistematico l'impatto che i nostri interventi generano a favore dello sviluppo economico, sociale e ambientale delle imprese, dei territori e del Paese nel suo complesso.

Questo è un fronte in cui abbiamo introdotto una novità importante e, ci auguriamo, irreversibile nella nostra operatività, in modo da passare da un modello rischio-rendimento a uno rischio-rendimento-impatto, allineandoci ai più avanzati istituti finanziari internazionali che promuovono obiettivi di politica economica.

Le Linee Guida Metodologiche sul Monitoraggio e la Valutazione d'Impatto descrivono come intendiamo impostare questa nuova attività.

È un cambiamento impegnativo, che trasforma il modo con cui ci relazioniamo con i clienti, la nostra cultura aziendale e il modo stesso in cui vogliamo essere percepiti. Non solo come una banca che offre un finanziamento o fa un'operazione di investimento alle condizioni economiche migliori, ma come un intermediario che vuole supportare le proprie controparti a realizzare progetti sostenibili e in grado di generare i maggiori impatti sul territorio.

Monitorare e valutare in modo sistematico la nostra attività richiede cambiamenti diffusi nel nostro modello operativo, che riguardano chi ha il rapporto con le controparti finanziate e deve chiedere nuove informazioni, chi gestisce i sistemi informatici, chi scrive i contratti, in altre parole tutta l'organizzazione. Ancora più importanti, gli aspetti culturali di questo cambiamento, cioè la consapevolezza da parte di tutti i professionisti di CDP di operare con un orizzonte più ampio, in cui la capacità di generare impatti positivi diventa il fattore fondamentale nella nostra azione e che ci differenzia dagli altri intermediari finanziari.

I benefici che questo nuovo modello può generare per Cassa Depositi e Prestiti e per il Paese sono molteplici. In primo luogo, è un modo di dare trasparenza alla nostra azione, misurando e comunicando i risultati raggiunti a fronte delle risorse investite. In secondo luogo, attraverso il monitoraggio possiamo individuare tempestivamente gli ostacoli al raggiungimento degli obiettivi progettuali dei nostri clienti, supportandoli nelle fasi di realizzazione. La valutazione di impatto consente poi di misurare ex-post gli effetti della nostra azione e rivedere eventualmente la strategia di azione.

Gettare le fondamenta per massimizzare l'impatto dell'azione di Cassa Depositi e Prestiti è il nostro modo per guardare al futuro con senso di responsabilità e con la consapevolezza delle nostre capacità e dei nostri obiettivi ed agire da volano per la crescita sostenibile del nostro Paese.



L'Amministratore Delegato
Dario Scannapieco

2. La trasformazione di CDP verso un modello rischio- rendimento- impatto

2.1 Il ruolo di CDP

2.2 Le principali istituzioni finanziarie internazionali con obiettivi di policy e la valutazione di impatto

2.3 La trasformazione di CDP verso un modello rischio- rendimento-impatto e le implicazioni strategiche e operative

2. LA TRASFORMAZIONE DI CDP VERSO UN MODELLO RISCHIO-RENDIMENTO-IMPATTO

2.1 Il ruolo di CDP

Cassa Depositi e Prestiti (CDP) opera a sostegno dello sviluppo sostenibile del sistema produttivo italiano, impiegando il risparmio del Paese attraverso numerosi e differenti strumenti.

Nella sua funzione storica, CDP finanzia le infrastrutture e gli investimenti delle Pubbliche Amministrazioni e dei territori, svolgendo un ruolo di partner privilegiato degli enti locali. Con la trasformazione in società per azioni cui si è da ultimo aggiunta la qualificazione di Istituto Nazionale di Promozione, l'operatività di CDP si è modificata ed estesa verso nuovi settori di attività.

Oggi CDP è attore primario anche nell'offerta di debito alle imprese e istituzioni finanziarie, nella partecipazione diretta in società di rilevante interesse nazionale, nel mercato del private equity e del venture capital, nel sostegno all'export e ai processi di internazionalizzazione, nonché nel supporto al settore immobiliare. In qualità di Istituzione Finanziaria italiana per la Cooperazione e lo Sviluppo, CDP promuove iniziative in grado di generare un elevato impatto socioeconomico nei Paesi in via di sviluppo.

Le attività di CDP si possono articolare in funzione della natura delle controparti, che sono soggetti pubblici (Regioni, Enti locali, Enti non territoriali, Governi) o del settore privato (imprese, istituzioni finanziarie nazionali, istituzioni finanziarie multilaterali e internazionali).

Nel primo caso, CDP interviene a supporto di soggetti pubblici attraverso:

- ▶ finanziamenti per mutui di scopo, finalizzati generalmente alla realizzazione di opere e infrastrutture sul territorio;
- ▶ finanziamenti con risorse pubbliche o combinando risorse proprie e di terzi a sostegno di Enti e Governi;
- ▶ sostegno a istituzioni finanziarie multilaterali e internazionali finanziandole in modo diretto o co-finanziando con loro specifici programmi d'investimento nei mercati emergenti;
- ▶ supporto alla gestione di mandati a valere su fondi pubblici (mandate management);
- ▶ attività di consulenza tecnico-amministrativa ed economico-finanziaria sia a favore della PA centrale che delle Amministrazioni locali, per la programmazione degli investimenti e della implementazione di modelli di attuazione dei programmi e per tutte le fasi di realizzazione delle opere pubbliche (advisory).

Nel secondo caso rientrano le attività che prevedono il supporto agli investimenti delle imprese attraverso finanziamenti, garanzie, interventi in equity (sia con capitale proprio, sia attivando capitale di terzi). In entrambi i casi CDP può intervenire con due modalità:

- ▶ modalità diretta (i) supportando gli investimenti delle imprese o progetti di development financing ed export finance, con un coinvolgimento completo in tutte le fasi del finanziamento, dall'origination, istruttoria e gestione degli interventi fino all'erogazione ai destinatari finali delle risorse, (ii) sottoscrivendo emissioni obbligazionarie; (iii) entrando direttamente nel capitale dell'impresa o di società per la gestione di patrimoni immobiliari; finanziamenti per mutui di scopo, finalizzati generalmente alla realizzazione di opere e infrastrutture sul territorio;
- ▶ modalità indiretta (i) tramite il finanziamento di istituti finanziari che gestiscono l'erogazione delle risorse ai destinatari finali, (ii) la concessione di garanzie anche nell'ambito di Programmi Europei, (iii) investimenti in fondi comuni e veicoli di investimento.

LE ATTIVITÀ DI CDP

	SOGGETTI PRIVATI	SOGGETTI PUBBLICI NAZIONALI E INTERNAZIONALI
Forme di debito		
Dirette	finanziamenti, sottoscrizione emissioni obbligazionarie, project financing, export finance, development financing, basket bond, FRI	finanziamenti, project financing, anticipi di liquidità
Indirette	Plafond banche, Garanzie COSME/CCS, liquidità banche, investimenti in fondi di credito diversificati e fondi internazionali, garanzie finanziarie	mandate management, fondo per la cooperazione
Equity		
Diretti	Private equity	
Indiretti	fondi di fondi	

2.2 Il ruolo di CDP

Già da tempo, le principali istituzioni finanziarie che condividono con CDP la missione di contribuire allo sviluppo economico hanno come elemento cruciale del loro funzionamento la valutazione di impatto, l'attività che consente di determinare attraverso un'analisi empirica se un intervento di policy ha prodotto i risultati attesi.

I principi e le metodologie che devono guidare la valutazione di impatto sono ben codificati e per molti aspetti standardizzati nella comunità internazionale. L'OCSE ha definito i criteri che devono guidare la valutazione dei progetti¹ individuando per ciascun oggetto di valutazione gli elementi fondamentali da considerare: rilevanza, coerenza, efficacia, efficienza, impatto e robustezza dell'intervento.

Nel 2019 sono stati lanciati gli *Operating Principles for Impact Management*, che definiscono un quadro comune per la valutazione d'impatto, con l'obiettivo di definire un processo end-to-end per il disegno e l'attuazione dei processi di valutazione e monitoraggio. CDP, insieme alle altre Istituzioni Nazionali di Promozione è firmatario di questi principi per le sue attività di Cooperazione Internazionale². Gli elementi chiave del processo sono: strategia, creazione e strutturazione, gestione del portafoglio, exit e verifica indipendente; sono declinati in Principi, ritenuti necessari per un robusto sistema di gestione dell'impatto (Figura 1).

FIGURA 1. GLI OPERATING PRINCIPLES FOR IMPACT MANAGEMENT



Nel contesto internazionale le due istituzioni che, ad oggi, rappresentano le *best practice* per l'organizzazione dell'attività di valutazione di impatto sono il Gruppo Banca Mondiale e il Gruppo Banca Europea degli Investimenti (BEI).

La Banca Mondiale effettua la valutazione di impatto su tre livelli³: in termini complessivi, per definire l'impatto della Banca sugli obiettivi generali di sviluppo; a livello nazionale, per supportare il Paese di riferimento nella riduzione dei divari più rilevanti individuati; sui singoli progetti finanziati. Il principio che guida l'approccio di misurazione e monitoraggio dei risultati è, oltre a quello di trasparenza e responsabilità delle scelte, legato all'apprendimento continuo che consente di ricalibrare ulteriori scelte di policy a partire dalla valutazione dei risultati raggiunti.

¹ OCSE EvalNet (Network on development evaluation), Criteri di valutazione

² Ogni firmatario è tenuto a pubblicare un disclosure statement annuale in cui descrive come ogni principio è incorporato nel suo processo di investimento e l'allineamento del suo sistema di gestione dell'impatto e dei processi con i principi. La logica con cui sono stati pensati è che vengano rivisti e implementati grazie al knowledge transfer interno ai partecipanti. Ad oggi, tali principi sono stati firmati da 158 Partecipanti distribuiti in 38 Paesi.

³ The World Bank Group, Measuring & Reporting Results in the World Bank.

Nel Gruppo BEI la valutazione è suddivisa in due filoni: la valutazione dei singoli progetti, volta a valutare l'addizionalità e l'impatto degli interventi, e l'impatto macroeconomico del complesso delle attività della Banca, in termini di crescita e occupazione nell'area europea.

Tra gli Istituti Nazionali di Promozione, l'unico che ha una struttura di valutazione di impatto articolata è la tedesca KfW, che affronta il tema dell'impatto nel più generale ambito della sostenibilità. La valutazione viene realizzata per i singoli progetti in termini di effetti sugli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG's) e attraverso un monitoraggio delle attività nel corso di tutta la vita dei progetti finanziati. CDP ha avviato un processo di trasformazione, per allineare le proprie pratiche alle più avanzate istituzioni che, come la BEI, valutano in modo strutturato gli impatti dei propri interventi.

2.3 La trasformazione di CDP verso un modello rischio-rendimento-impatto e le implicazioni strategiche e operative

CDP ha avviato un processo di trasformazione, per allineare le proprie pratiche alle più avanzate istituzioni che, come la BEI, valutano in modo strutturato gli impatti dei propri interventi.

L'operatività di molti Istituti Nazionali di Promozione, tra cui CDP, si distingue tuttavia rispetto a quella delle istituzioni multilaterali che già da anni praticano una valutazione di impatto e che rappresentano le best practice. In molti casi, l'attività è infatti finalizzata al sostegno del territorio e del sistema imprenditoriale nazionale e non al finanziamento di singoli progetti di investimento. CDP interviene, ad esempio, a sostegno dello sviluppo delle imprese attraverso il finanziamento di piani industriali, così come attraverso anticipazioni di liquidità agli enti locali per finalità di vario tipo, ad esempio progettuali.

In questo contesto, CDP se in parte ha mutuato dalle altre istituzioni internazionali la struttura per la valutazione dei progetti definita e implementata da molto tempo e con risultati significativi, dall'altra deve necessariamente tener conto di queste peculiarità del suo operare, per riuscire a valutare in maniera efficace l'impatto di tutta la sua attività.

Le politiche di investimento e finanziamento che guidano l'attività di CDP vengono definite attraverso strategie settoriali che consentono di orientare gli interventi verso azioni addizionali e complementari al mercato in grado di generare impatto, nell'ambito degli impegni strategici assunti. A partire dai ritardi che il Paese deve colmare, sono individuate le priorità strategiche per l'Istituzione, che ne orientano l'azione sul mercato.

Questo significa che le operazioni di investimento e finanziamento devono superare criteri di selettività ulteriori rispetto ai vincoli normativi e alle valutazioni di rischio e rendimento comuni anche agli altri istituti finanziari, per verificare che l'operazione rientri nell'ambito dell'impegno di CDP per ridurre i ritardi del Paese e che assicuri un contributo aggiuntivo rispetto al mercato.

Il monitoraggio e la valutazione di questi interventi, durante e al termine del loro ciclo di vita, completano questo approccio: misurano il contributo delle iniziative di CDP e permettono di adeguare continuamente l'operatività verso un modello orientato a generare impatti. In particolare, il monitoraggio degli investimenti e dei finanziamenti durante il loro ciclo di vita consentirebbe di intervenire tempestivamente per fare in modo che gli obiettivi attesi siano raggiunti ed è fondamentale per consentire l'attività di valutazione, con la quale è possibile quantificare gli effetti dei diversi interventi, individuare le forme tecniche più efficaci ed efficienti, migliorare la definizione degli obiettivi, ottimizzare l'utilizzo di risorse scarse, comprendere i meccanismi che hanno favorito o ostacolato il raggiungimento degli obiettivi.

La trasformazione di CDP da un approccio tradizionale di "rischio-rendimento" a un approccio di "rischio-rendimento-impatto", proprio delle grandi istituzioni finanziarie internazionali che promuovono il raggiungimento di obiettivi di politica economica, ha importanti implicazioni sia in termini strategici, sia in termini operativi.

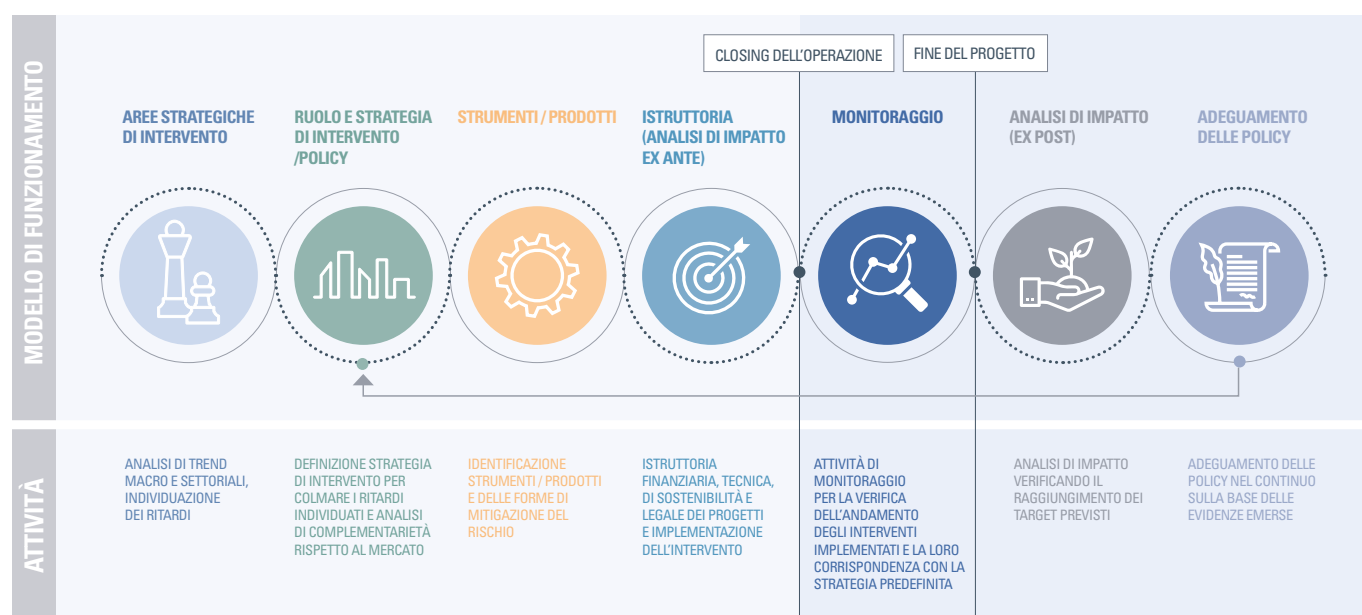
Dal punto di vista strategico, i principi fondamentali che orientano l'azione dell'istituzione sono quelli di addizionalità e complementarietà. In termini di addizionalità, CDP entra nel mercato per sostenerlo e non per sostituire gli operatori presenti: opera, dunque, prevalentemente in settori di mercato strategici, soggetti a restrizioni di credito per generare impatti economici, sociali e ambientali. Il suo ruolo di "investitore paziente" le consente infatti di intervenire anche in ambiti in cui il mercato privato non riesce autonomamente a operare. Nell'ambito di mercati maturi, CDP può agire per creare innovazione, trainando i settori verso gli standard tecnologici più avanzati e competitivi, anche supportando la progettazione e l'implementazione dei progetti finanziati. Nel caso di mercati da sviluppare o da creare ex novo, il ruolo di Cassa è di pioniere, potendo far leva sulle sue risorse e sulle sue competenze tecniche.

Il principio di addizionalità è rafforzato dal principio di complementarietà che CDP intende perseguire: generare effetti di crowding-in,

ovvero attrarre risorse di investitori terzi per generare l'afflusso di capitali in settori, imprese e mercati percepiti come troppo rischiosi, ma che possono generare significativi benefici o esternalità positive.

Dal punto di vista operativo, il passaggio verso un modello "rischio-rendimento-impatto" richiede cambiamenti significativi (Figura 2). In primo luogo, di carattere culturale: nell'approccio al mercato, si richiede ai professionisti di CDP una valutazione più ampia dell'iniziativa, in grado di qualificare anche il contributo che l'investimento può generare su dimensioni precedentemente non considerate, come ad esempio quella occupazionale o delle emissioni generate. Ne consegue un cambiamento profondo anche nel rapporto con le controparti e nei relativi processi organizzativi, per soddisfare una richiesta più ampia di informazioni, che non si esaurisce con l'istruttoria ma che segue tutto il processo di vita del progetto e consente di monitorare che gli impatti attesi siano effettivamente realizzati. Infine, anche i prodotti potrebbero gradualmente cambiare, definendo sistemi di premialità a favore di quei progetti che garantiscono gli impatti più significativi.

FIGURA 2. IL MODELLO RISCHIO-RENDIMENTO-IMPATTO DI CDP



Fonte: Documentazione Piano strategico 2022-2024 di CDP.

3. Il modello CDP

**3.1
L'approccio:
la catena del valore
dell'impatto**

**3.2
Il framework
di CDP di impatto**

**3.3
Il perimetro
di applicazione delle
attività di monitoraggio
e valutazione di impatto**

3. IL MODELLO CDP

3.1 L'approccio: la catena del valore dell'impatto

Nell'operatività di CDP l'attività di monitoraggio e di valutazione di impatto è definita in termini di processo e di sistema, in linea con l'approccio suggerito dalla Commissione Europea per garantire trasparenza, insieme a un'efficiente ed efficace implementazione delle politiche europee⁴.

Il monitoraggio e la valutazione di impatto si basano su una successione logico/causale di azioni predefinita (**processo**), anche se potenzialmente soggetta ad aggiornamenti, ad esempio in funzione delle evoluzioni delle pratiche internazionali. La logica che governa il processo è **sistemica**, ovvero pone in continua interazione ogni fase, creando feedback fra le diverse componenti in un'ottica di apprendimento continuo.

Nel caso di CDP, il monitoraggio e la valutazione d'impatto si inseriscono in un più ampio framework che, partendo da un'analisi delle fragilità e dei punti di forza del Paese, definisce una strategia di interventi, ovvero individua alcune priorità strategiche sulle quali orientare l'azione in modo che questa risulti addizionale e complementare al mercato. Il modello prevede poi un team dedicato al monitoraggio e alla valutazione di impatto ex post, che ha il compito di verificare se (e in che misura) l'azione di CDP si stia effettivamente indirizzando alla strategia predefinita. In particolare, è compito del **monitoraggio** organizzare il sistema di raccolta dei dati e delle informazioni al fine di poter ricostruire il quadro delle attività svolte. È invece compito della **valutazione** ex post attivare una riflessione interpretativa circa l'efficacia dei progetti e il raggiungimento o meno degli obiettivi inizialmente definiti.

L'approccio adottato applica alla realtà di CDP la cosiddetta catena del valore dell'impatto (*impact value chain*) che esplicita schematicamente il processo di generazione del valore attraverso il concatenamento di input, output, outcome e impatti (v. box 1).

Se opportunamente implementato, questo modello consente a CDP di conseguire tre importanti obiettivi:

- monitorare i risultati fisici conseguiti dagli interventi promossi da CDP durante il loro ciclo di vita per verificare se l'utilizzo delle risorse stia effettivamente producendo i risultati attesi;
- valutare se i progetti hanno contribuito al raggiungimento degli obiettivi strategici di CDP e, più in generale, a miglioramenti di carattere economico, sociale e ambientale;
- calibrare e aggiornare strategia e modalità di intervento, privilegiando le azioni che generano impatti migliori e ottimizzando al tempo stesso l'utilizzo delle risorse finanziarie.

⁴ Il modello riprende e fa sue le raccomandazioni della Commissione Europea in "Guidance Document on Monitoring and Evaluation – Concepts and Recommendations" (2014) e le adatta alla realtà del Gruppo CDP.

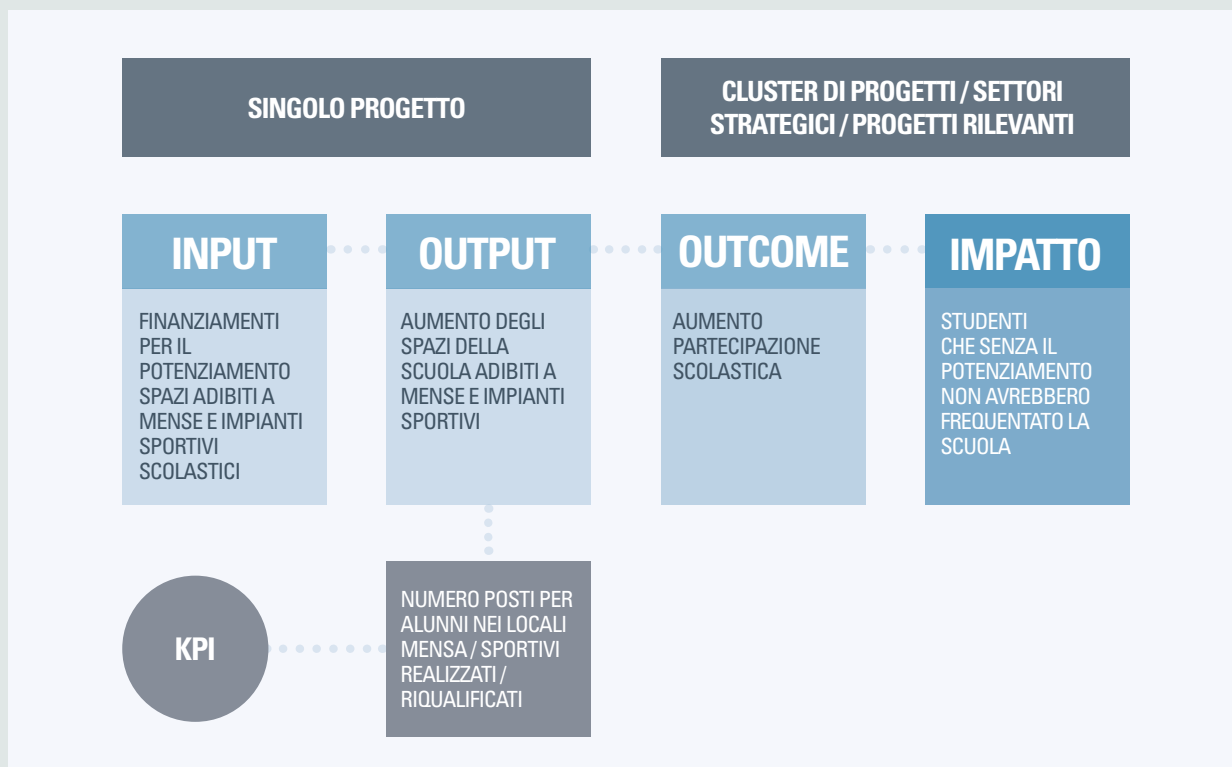
Box 1. Il modello della impact value chain

Le principali istituzioni finanziarie che promuovono il raggiungimento di obiettivi di politica economica utilizzano un sistema di monitoraggio e di valutazione che si basa sulla catena del valore dell'impatto (*impact value chain*). Questo modello esplicita il processo di generazione dell'impatto attraverso il concatenamento di *input* (risorse ed attività), *output* (risultati dell'attività), *outcome* (effetti di medio-lungo periodo) e impatti (effetti attribuibili all'intervento finanziato).

Nell'esempio della scuola (figura A), gli *input* sono l'ammontare e la tipologia dei finanziamenti per il potenziamento di spazi adibiti a mense e impianti sportivi scolastici, impiegati per ottenere il cambiamento desiderato. Gli *output* (aumento dei posti disponibili nelle mense scolastiche), misurati tramite appositi indicatori (numero posti per alunni nei locali realizzati/riqualificati), corrispondono ai risultati immediati delle attività svolte rilevanti per il raggiungimento dell'*outcome* (aumento partecipazione scolastica). Gli *outcome*, quindi, rappresentano i benefici di medio-lungo periodo al cui raggiungimento dovrebbero concorrere gli output dell'intervento stesso e, eventualmente, altri fattori esterni. Il concetto di impatto è invece più complesso, come la sua misurazione, e può essere definito come il cambiamento *dell'outcome* attribuibile esclusivamente all'intervento supportato, al netto dunque di eventuali influenze esterne⁵.

In altri termini, poiché l'aumento della partecipazione scolastica osservato nelle aree in cui sono stati finanziati gli interventi può dipendere da una serie di altre cause concomitanti (ad esempio, disponibilità di nuovi servizi di trasporto pubblico, il miglioramento delle condizioni economiche delle famiglie, ecc.), sono necessarie analisi *ad hoc* per attribuire quanta parte dell'aumento della partecipazione scolastica può essere attribuita all'ampiamiento degli spazi. Questo è possibile attraverso stime di carattere statistico ed econometrico.

FIGURA A. LA CATENA DEL VALORE – ESEMPIO SUL CONTRASTO ALL'ABBANDONO SCOLASTICO.



⁵ La definizione riprende il concetto di impatto elaborato dall' OCSE in *Applying Evaluation Criteria Thoughtfully* (2019).

3.2 Il framework di CDP

Nel modello di CDP, la catena del valore presentata al box precedente (che sintetizza il contenuto delle attività di monitoraggio e valutazione di impatto) è fortemente integrata con il resto delle attività della società, in particolare con la definizione della strategia di intervento e con le attività di istruttoria di un finanziamento attraverso debito o capitale.

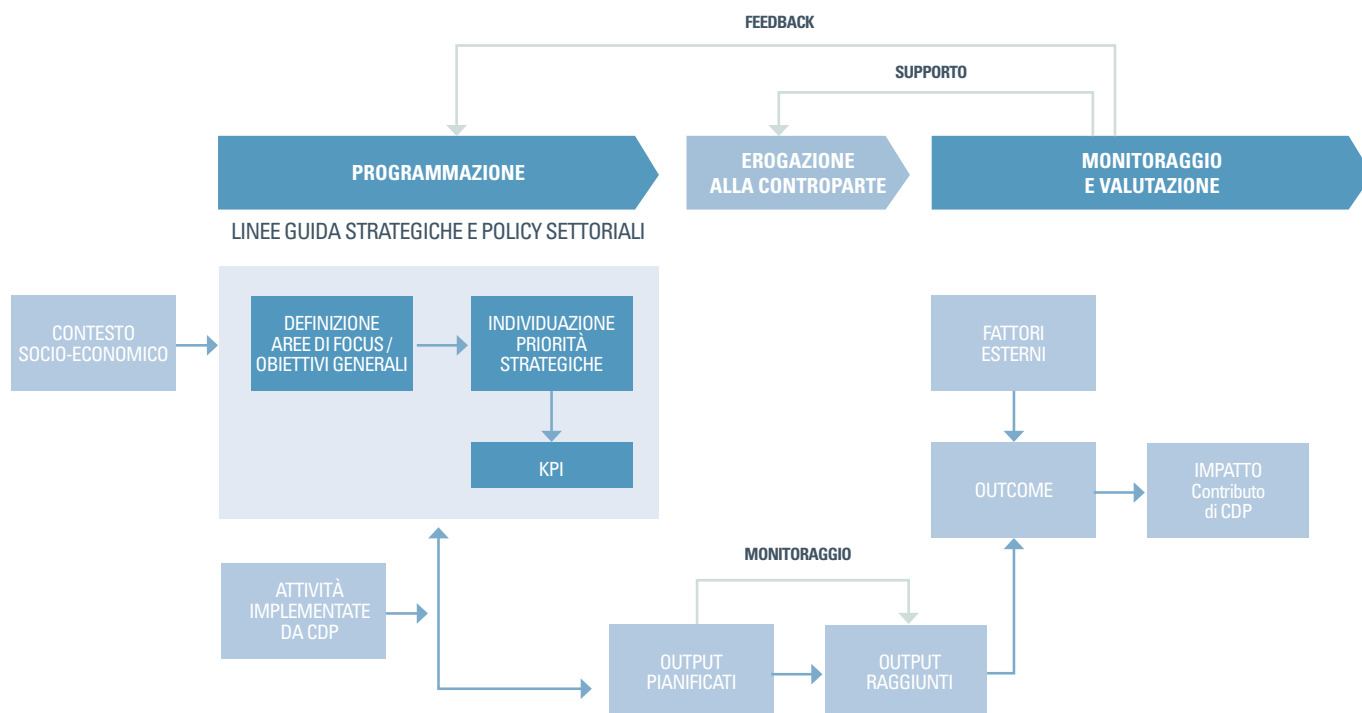
Il punto di partenza (Figura 3) è il contesto economico-sociale italiano e l'analisi dei divari e dei punti di forza del Paese, con una particolare attenzione ai fallimenti del mercato e alla possibilità di essere addizionali e complementari rispetto all'attività degli altri operatori finanziari. Su questa base, CDP ha elaborato un modello per incentivare interventi ritenuti strategici per l'istituto e il paese. In particolare:

- sono stati individuati 10 campi di intervento chiave su cui indirizzare gli interventi in linea con gli SDGs relativi all'Agenda 2030 (si veda il "Box 3. La corrispondenza tra i 10 campi di intervento e i 17 obiettivi SDGs" al termine del Capitolo 3);
- per ciascuno dei 10 campi di intervento, sono state approvate le Linee Guida Strategiche Settoriali (LGSS) che individuano più specificamente:
 - ▶ gli ambiti sui quali orientare gli interventi (le cosiddette "aree di focus") cui sono collegati obiettivi generali (gli *outcome*) che si intende perseguire;
 - ▶ per ogni area di focus, le azioni (le cosiddette "priorità strategiche") attraverso le quali indirizzare i finanziamenti della società negli ambiti in cui si ravvisa la maggiore capacità di creare impatto. In questo modo, l'attività di CDP privilegia il finanziamento dei progetti che contribuiscono maggiormente all'interesse generale, in termini economici, ambientali e sociali;
 - ▶ un indicatore fisico di risultato (KPI) per ciascuna priorità strategica con l'obiettivo di monitorare e standardizzare i risultati fisici conseguiti dagli interventi a supporto di una data finalità. Questa attività consente anche di intervenire su eventuali ritardi durante il ciclo di vita del progetto, supportando le controparti nella fase esecutiva;
 - ▶ tre obiettivi trasversali, comuni a tutte le LGSS, che consentono di verificare il valore creato da CDP nelle tre grandezze chiave di sintesi del benessere economico-sociale e ambientale, ovvero contributo al PIL nazionale, all'occupazione e al contenimento delle emissioni di agenti inquinanti.

La Figura 4 presenta un esempio del contenuto delle LGSS, per il campo d'intervento "Trasporti e nodi logistici". Una delle aree di focus è rappresentata dal potenziamento delle "reti" di trasporto, cui è associato l'obiettivo generale (*outcome*) di migliorare i tempi di percorrenza e la sicurezza. Per realizzare questo obiettivo generale, le LGSS indicano di intervenire su diverse priorità strategiche, come ad esempio la manutenzione e l'adeguamento agli standard di sicurezza della rete stradale e autostradale. A ciascuna di queste priorità strategiche è associato un indicatore fisico di risultato, KPI (es. km di rete mantenuta e/o adeguata agli standard di sicurezza) che consente di monitorare in maniera semplice e standardizzata il risultato fisico di tutti quegli interventi indirizzati alla stessa priorità.

L'attività di valutazione interviene invece alla fine dell'attività di monitoraggio, al fine di comprendere se, in che modo e in che misura l'azione di CDP è stata determinante nell'evoluzione degli *outcome* auspicati. La valutazione d'impatto può generare importanti benefici nell'aggiornamento e nella calibrazione della strategia. Da un lato, consente di individuare le azioni di CDP che producono maggiori ricadute economiche, sociali e ambientali, distinguendole da quelle che invece hanno esternalità positive contenute o, addirittura, negative. Dall'altro, consente di ricostruire i legami di causa-effetto che generano gli impatti, potendo trarre utili indicazioni sui fattori esterni che possono accelerare i miglioramenti desiderati.

FIGURA 3. IL MODELLO CDP



Fonte: Rappresentazione adattata da Guidance Document on Monitoring and Evaluation – Concepts and Recommendations. Commissione Europea, 2014

FIGURA 4. LGSS SU TRASPORTI E NODI LOGISTICI

AREA DI FOCUS	OBIETTIVI GENERALI	PRIORITÀ STRATEGICHE	INDICATORI FISICI PER IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE
 RETI	miglioramento dei tempi di percorrenza e sicurezza	Potenziamento delle infrastrutture ferroviarie (reti interurbane)	Nuovi km predisposti/sostituiti per la rete ferroviaria in esercizio totale (a binario semplice e doppio, elettrificato e non)
		Manutenzione e adeguamento agli standard di sicurezza della rete stradale e autostradale	km di rete mantenuta e/o adeguata agli standard di sicurezza
		Rafforzamento e razionalizzazione della rete stradale e autostradale	km di rete interessati da interventi di ampliamento/razionalizzazione
		Potenziamento tecnologico e digitalizzazione delle tratte stradali e autostradali (smart road)	n. di nuovi servizi digitali offerti sulla rete (servizi all'utenza, servizi alert, ecc.)

Fonte: Linea Guida Strategica "Trasporti e nodi logistici".

3.3 Il perimetro di applicazione delle attività di monitoraggio e valutazione di impatto

Le attività di monitoraggio e valutazione di impatto descritte in queste linee guida si applicano agli interventi promossi da CDP Capogruppo e dalle società da essa direttamente controllate e su cui quest'ultima esercita direzione e coordinamento. Questa scelta è coerente con:

1. il perimetro dei dati e dei risultati riportati nel Bilancio Integrato;
2. il perimetro di influenza delle LGSS che sono condivise con tutto il Gruppo CDP. Infatti, le attività di monitoraggio e valutazione d'impatto mirano a verificare la coerenza degli interventi supportati dal Gruppo CDP con le strategie di finanziamento e investimento delineate nelle LGSS.

Nell'ambito di questo perimetro, l'attività è comunque condizionata all'effettiva disponibilità delle informazioni necessarie per il monitoraggio e per la valutazione di impatto. In particolare, le attività di monitoraggio sono subordinate al buon esito del processo di raccolta dati relativo ai KPI fisici di risultato collegati alle LGSS. Le attività di valutazione di impatto di cluster di progetto sugli obiettivi strategici individuati nelle LGSS possono essere condizionate alla disponibilità di micro-dati adeguati a costruire modelli statistici robusti.

In caso di assenza di dati sufficientemente robusti sull'avanzamento fisico degli interventi promossi dal Gruppo CDP, le analisi di monitoraggio e valutazione d'impatto si avvalgono di variabili prevalentemente finanziarie per quantificare il valore creato nelle tre grandezze trasversali delle

LGSS, ovvero contributo al PIL nazionale, all'occupazione e al contenimento delle emissioni di agenti inquinanti. La garanzia del reperimento delle informazioni sulle risorse disponibili lascia sempre aperta, infatti, la possibilità di adottare un approccio di valutazione a livello di macrosistema (economico, sociale, ambientale) per tutte le attività promosse dal Gruppo CDP.

Box 2. La valutazione ex-ante: approccio metodologico alla valutazione dei singoli finanziamenti⁶

CDP valuta in modo strutturato i potenziali impatti positivi e negativi a livello ambientale, sociale, di governance e, ove rilevante, tecnico-economico delle iniziative oggetto di finanziamento, al fine di accrescere la consapevolezza e l'intenzionalità circa gli ambiti e gli interventi a maggiore impatto atteso. Tali valutazioni alimentano il processo decisionale interno, affiancando le più tradizionali valutazioni dei profili di rischio, di compliance e antiriciclaggio, delle condizioni finanziarie e degli aspetti legali. Il processo valutativo in oggetto è costruito per fornire indicazioni in merito (i) all'allineamento delle operazioni di business agli obiettivi strategici che CDP ha individuato, (ii) all'addizionalità che CDP apporta alle operazioni, anche in termini di capacità di catalizzare la partecipazione di altri investitori (iii) alla qualità delle controparti beneficiarie dei finanziamenti in ottica ESG, (iv) all'allineamento delle operazioni di business alle tematiche dello sviluppo sostenibile e, ove possibile e rilevante (v) alla qualità tecnica ed economica dei progetti sottostanti i finanziamenti.

L'analisi tiene conto delle caratteristiche specifiche di ciascuna linea di business, prendendo in considerazione la natura delle controparti, la tipologia di operazione nonché gli ambiti di intervento, senza tuttavia compromettere un adeguato livello di confrontabilità tra le iniziative. La valutazione avviene sulla base di una metodologia di analisi quali-quantitativa ("Sustainable Development Assessment" o "SDA") che definisce uno "score", capace di esprimere l'impatto atteso dei progetti e delle iniziative finanziabili da CDP, al fine di promuovere quelli con maggiore impatto. In particolare, il processo di valutazione di cui sopra è parte integrante del processo di concessione creditizia ed a sostegno della decisione finale complementare alle analisi funzionali alla procedibilità dell'operazione (es: legale, di rischio creditizio, compliance e antiriciclaggio, etc.).

L'attività valutativa è effettuata su un perimetro progressivamente crescente delle operazioni di Finanziamento, considerando le seguenti dimensioni:

- Coerenza strategica con gli obiettivi strategici di CDP, con le aree di focus prioritarie per CDP, identificate anche attraverso l'ascolto strutturato degli stakeholder di CDP, nonché con gli obiettivi ESG.
- Addizionalità, espressione del ruolo addizionale di CDP in ambito finanziario, considerando la capacità di operare in settori di mercato strategici, soggetti a fallimento o a restrizioni di credito e di catalizzare risorse finanziarie di altri soggetti pubblici e privati.
- Qualità della controparte in funzione del modello operativo adottato nel proprio ambito di operatività e della condotta in merito alle dimensioni ESG.
- Impatto atteso del progetto in termini di macro-livello di allineamento dell'intervento rispetto alle tematiche dello sviluppo sostenibile e di impatto specifico ottenuto su tali tematiche.

In caso di finanziamenti concessi per la realizzazione di specifici progetti di investimento, in funzione della loro complessità, rilevanza e strategicità ed ove possibile, la valutazione di sostenibilità viene integrata da un'analisi tecnico-economica, che tiene in considerazione anche componenti innovative, secondo le seguenti dimensioni: i) qualità tecnica del progetto in funzione delle caratteristiche della progettazione, delle esperienze tecniche della controparte e delle ipotesi industriali, ii) impatto ambientale atteso in termini di livello di emissioni climalteranti e di intensità delle esternalità ambientali derivanti dal progetto iii) impatto sociale atteso in termini di occupazione diretta ed indiretta supportata e di beneficiari finali impattati dal progetto e, iv) impatto economico atteso in termini di costi e benefici monetari prodotti per la collettività.

⁶Politica generale di finanziamento responsabile di CDP. 2022.

Box 3. La corrispondenza tra i 10 campi di intervento e i 17 obiettivi SDGs.

L'Agenda 2030 e la sua declinazione attraverso i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) trovano un riferimento diretto nei 10 campi di intervento individuati dal Piano Strategico 2022-2024 (Figura B).

Il modello di monitoraggio e valutazione di CDP consente dunque di verificare in che modo le attività supportate da CDP stanno contribuendo agli SDG. Infatti, la corrispondenza tra SDGs e campi di intervento consente di associare lo stato di avanzamento dei KPI previsti nelle LGSS agli indicatori individuati per il monitoraggio dei progressi verso gli SDGs e, dunque, qualificare i meccanismi di trasmissione attraverso i quali CDP sta contribuendo all'Agenda europea coerentemente con la metodologia proposta dalla Commissione europea per il periodo di programmazione 2021-2027⁷.

Ad esempio, riguardo il campo di intervento 1 (transizione energetica), tramite il monitoraggio dell'indicatore "potenza installata dei nuovi impianti da fonti rinnovabili" riferito all'area di focus "incremento e integrazione della capacità di generazione da fonti rinnovabili" sarà possibile qualificare il contributo di CDP agli SDGs 7 (energia pulita e accessibile) e 13 (lotta contro il cambiamento climatico).

FIGURA B. CORRISPONDENZA TRA I 10 CAMPI DI INTERVENTO DI CDP E GLI SDGS

SDGS	Cambiamento climatico e tutela dell'ecosistema			Crescita inclusiva e sostenibile	Digitalizzazione e innovazione			Ripensamento delle catene del valore		
	1 TRANSIZIONE ENERGETICA	2 ECONOMIA CIRCOLARE	3 SALVAGUARDIA DEL TERRITORIO		4 INFRASTRUTTURE SOCIALI	5 MERCATO DEI CAPITALI	6 DIGITALIZZAZIONE	7 INNOVAZIONE TECNOLOGICA	8 SOSTEGNO ALLE FILIERE	9 COOPERAZIONE INTERNAZIONALE
1 SCONFIGGERE LA POVERTÀ										
2 SCONFIGGERE LA FAME										
3 SALUTE E BENESSERE										
4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ										
5 PARITÀ DI GENERE										
6 ACQUA PULITA E SERVIZI IGIENICO-SANITARI										
7 ENERGIA PULITA E ACCESSIBILE										
8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA										
9 IMPRESA INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE										
10 RIDURRE LE DISUGUGLIANZE										
11 CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI										
12 CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILE										
13 LOTTA CONTRO IL CAMBIAMENTO CLIMATICO										
14 VITA SOTT'ACQUA										
15 VITA SULLA TERRA										
16 PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI SOLIDE										
17 PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI										

Fonte: Documentazione Piano strategico 2022-2024 di CDP.

⁷ Nello specifico, tale metodologia consente di indagare le interconnessioni tra i 169 target dell'Agenda 2030 ed i Campi di Intervento (CI, Intervention fields, IFs) proposti dalla Commissione europea per il monitoraggio della programmazione 2021-2027 dei Fondi Strutturali e di Investimento Europei (SIE).

4. II monitoraggio

4.1

**L'esigenza di processi
strutturati di raccolta
dei dati e KPI**

4.2

**I processi di raccolta
dei dati e KPI**

4.3

Il monitoraggio dei KPI

4.4

**Il monitoraggio
come strumento di
apprendimento e
di supporto delle
controparti**

4. IL MONITORAGGIO

4.1. L'ESIGENZA DI PROCESSI STRUTTURATI DI RACCOLTA DEI DATI E KPI

Monitorare e valutare l'impatto dell'attività di CDP richiede la disponibilità di un volume significativo di dati e informazioni sull'avanzamento fisico dei progetti supportati (i KPI, ovvero gli indicatori fisici di cui ai paragrafi precedenti), che non rientrano tra quelli generalmente raccolti nelle operazioni ordinarie di finanziamento o di investimento basate su un approccio rischio-rendimento.

Il perimetro di applicazione degli indicatori fisici che devono essere raccolti dipende dalla natura della controparte, dalla dimensione dell'operazione e dalla tipologia di strumento finanziario utilizzato. Tali indicatori, inoltre, possono essere oggetto di revisione nel corso delle attività, per consentire una più efficace corrispondenza dei dati raccolti alle operazioni oggetto di finanziamento e alle priorità strategiche individuate.

La definizione dei KPI di monitoraggio è un fattore di fondamentale importanza sia per riflettere nel miglior modo possibile i risultati attesi dal finanziamento sia per poter condurre l'analisi di impatto. La scelta deve tuttavia tener conto non solo di possibili limitazioni o vincoli nella reperibilità dei dati, ma anche dei potenziali costi nella produzione delle informazioni stesse da parte delle controparti. In generale, nel modello di CDP, la scelta dei KPI ha seguito l'approccio SMART⁸, secondo il quale gli indicatori devono essere *specifici, misurabili, raggiungibili (achievable), rilevanti e tracciabili* (v. appendice per l'elenco dei KPI individuati da CDP).

In aggiunta, per i KPI specifici e per quelli trasversali comuni a tutti gli interventi programmati (valore aggiunto, occupazione ed emissioni GHG), oltre ai dati raccolti in via diretta presso le controparti CDP, si utilizzano anche informazioni provenienti da fonti esterne quali database pubblici e privati, uffici nazionali e internazionali di statistica, fonti di natura amministrativa e indagini/survey ad hoc.

Per disporre delle informazioni necessarie a monitorare lo stato di avanzamento fisico dei progetti di risultato sono stati elaborati dei processi che mirano a definire le modalità di raccolta di queste informazioni e le responsabilità delle diverse funzioni di CDP. Le attività di raccolta dati rispondono a una serie di procedure che dovrebbero assicurare accuratezza, trasparenza, fruibilità delle informazioni e accessibilità centralizzata a tutte le strutture interessate. Questa esigenza deve essere temperata con quella di minimizzare i costi per la produzione e la raccolta delle informazioni delle controparti di CDP.

4.2. I PROCESSI DI RACCOLTA DEI DATI E KPI

I processi di raccolta dei dati e KPI sono stati definiti considerando il ciclo di vita degli interventi, dalla definizione del framework di riferimento fino alla fase di valutazione *ex post*, dopo il termine dei progetti finanziati.

Già nella fase di pre-screening⁹, in sede di analisi creditizia e reputazionale, è prevista da parte delle strutture di CDP un'attività di raccolta dati e valutazione preliminare della controparte rispetto alle policy settoriali e di sostenibilità, finalizzata a escludere le operazioni che non presentano i minimi requisiti di sostenibilità¹⁰.

Nella fase di pre-istruttoria, quando si crea l'opportunità e si raccolgono i primi documenti per l'analisi di finanziabilità dell'operazione, il processo di monitoraggio prevede l'identificazione preliminare della pertinenza della stessa alle LGSS. Per tutte le operazioni "di scopo" (quelle per cui il finanziamento ha una finalità esplicita) eventualmente superiori ad una determinata soglia che viene definita nella normativa aziendale, è prevista anche un'analisi delle eventuali criticità tecniche, ambientali e sociali da parte delle aree aziendali con competenze specifiche (i competence center)¹¹.

Durante l'istruttoria, quando si conclude la valutazione preliminare sulla controparte, le strutture di CDP identificano in via definitiva l'attribuzione del progetto ad:

- una o più LGSS;
- una o più aree di focus all'interno delle LGSS individuate;
- una o più priorità strategiche nell'ambito delle aree di focus selezionate.

⁸ Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-related, SMART. Definiti così per la prima volta in Management Review (Doran, 1981).

⁹ Nel caso di finanziamento ad enti locali della PA, il processo definito è in alcune fasi diverso.

¹⁰ Sulle "esclusioni sistematiche" si veda Politica generale di finanziamento responsabile di CDP (2022).

¹¹ I competence center sono Unità tecniche specializzate responsabili della valutazione ex-ante per i settori: Innovazione e Digitalizzazione, Rigenerazione Urbana e Infrastrutture, Risorse Naturali ed Energia e Ambiente.

Questa attribuzione viene effettuata attraverso la compilazione di una griglia di coerenza strategica che ha il duplice obiettivo di restituire il grado complessivo di coerenza strategica dell'operazione (che rappresenta un fattore chiave per l'approvazione dell'intervento da parte di CDP) e i KPI di monitoraggio che saranno richiesti alla controparte. Per le operazioni maggiori è prevista anche un'analisi di impatto ex ante dal punto di vista tecnico-economico e di sostenibilità ed emissione dello SDA 2.0.

Nella fase di pre-stipula, quando sono preparati i contratti e la documentazione finale, sono definite le modalità di rilevamento periodico del KPI (o dei KPI se l'operazione risponde a più priorità strategiche). In particolare, la controparte dovrebbe indicarne l'evoluzione attesa che, se opportunamente confrontata con l'evoluzione effettiva, consentirebbe di monitorare l'andamento dell'operazione, segnalando eventuali scostamenti nell'esecuzione del progetto rispetto alle aspettative iniziali.

Durante la fase di esecuzione del progetto, dunque, la controparte è chiamata a comunicare periodicamente lo stato di avanzamento dei KPI definiti al momento della concessione del finanziamento.

Box 4. La valutazione di coerenza strategica delle operazioni di CDP

La griglia di valutazione di coerenza strategica è lo strumento attraverso il quale si valuta quanto l'impatto atteso di una singola operazione risponde agli obiettivi strategici definiti da CDP nelle LGSS. L'uso della griglia si basa sui seguenti step:

1. per ogni operazione da finanziare, individuazione di uno o più campi di intervento cui il progetto può riferirsi e, dunque, di una o più aree di focus e una o più priorità strategiche;
2. per ciascuna delle priorità strategiche individuate, individuazione delle relative quote di investimento o di finanziamento.

In base alla combinazione della quota di finanziamento/investimento dello specifico progetto nelle singole priorità strategiche e del rispettivo grado di rilevanza¹² (predefinito dalle LGSS), la griglia restituisce un valore numerico che sintetizza il grado di rilevanza di ciascun intervento.

FIGURA C. LA GRIGLIA DI COERENZA STRATEGICA

GRIGLIA DI VALUTAZIONE DI COERENZA STRATEGICA

Strumento semi-automatizzato per la raccolta delle informazioni da parte del Business:
esempio di funzionamento

LINEA GUIDA STRATEGICA	AREA DI FOCUS	PRIORITÀ STRATEGICHE	QUOTA % FIN. / INV.	GRADO DI RILEVANZA RUOLO DI CDP	GRADO DI COERENZA STRATEGICA PROGETTO	INDICATORE FISICO DI RISULTATO
TRANSIZIONE ENERGETICA	INCREMENTO E INTEGRAZIONE CAPACITÀ DI GENERAZIONE DA FER	Realizzazione nuovi impianti	70%	Medio (2)	1,4	Potenza nuovi impianti (MW)
		Repowering e revamping impianti esistenti	0%	Medio (2)	-	-
		Consolidamento impianti esistenti	0%	Contenuto (1)	-	-
		Sviluppo sistemi accumulo	30%	Alto (3)	0,9	Potenza nuovi sistemi di accumulo
		...	0%
			100%	2,3 media		

Fonte: documentazione sulle Linee Guida Strategiche Settoriali

¹² Il grado di rilevanza del ruolo di CDP è calcolato in funzione della rilevanza attribuita all'intervento di CDP nel mercato/settore di riferimento sulla base di quattro dimensioni trasversali a tutti i campi di intervento: i) il grado di maturità tecnologica del settore; ii) il grado di incertezza o complessità del quadro normativo/regolatorio; iii) il grado di maturità economica degli operatori del settore e, iv) la presenza di indirizzi di policy.

4.3. IL MONITORAGGIO DEI KPI

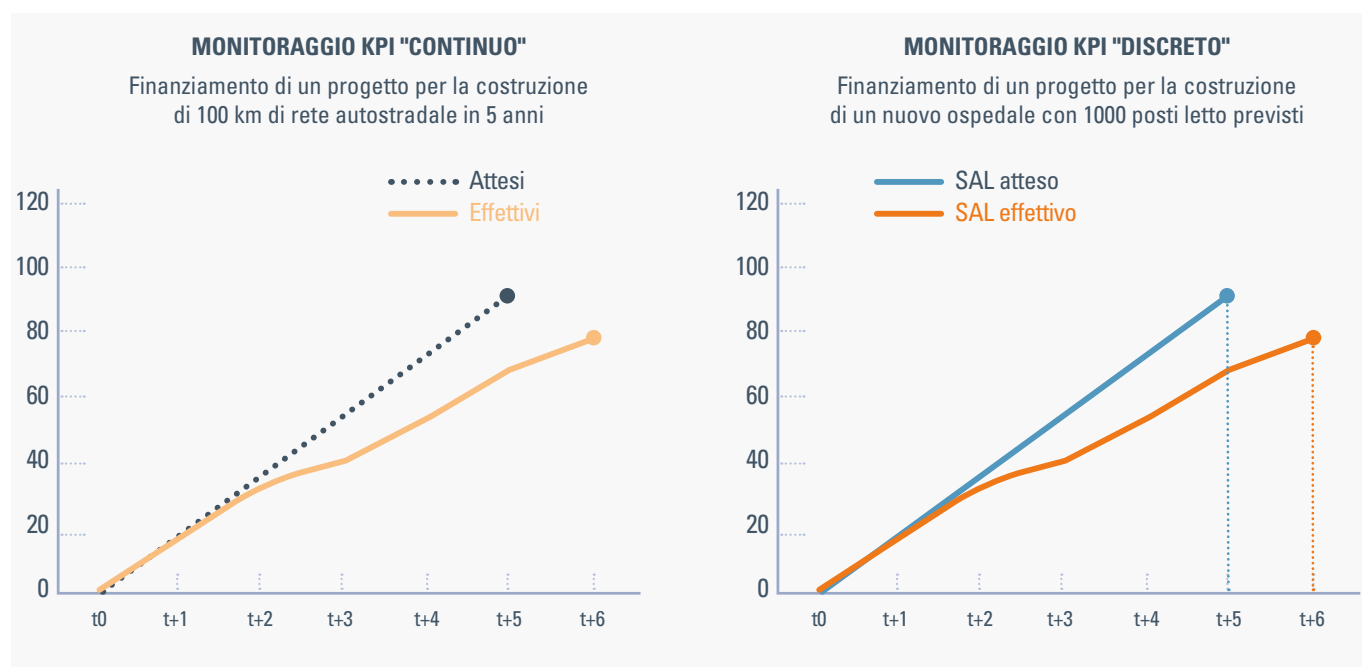
Il monitoraggio si svolge nel corso di tutta la fase di esecuzione dell'operazione ed è finalizzato a raccogliere in maniera continua e sistematica informazioni sull'andamento del singolo progetto, i cui risultati costituiscono la base informativa per la successiva e complementare attività di valutazione ex-post. Non solo: per offrire maggiore supporto all'analisi d'impatto di medio e lungo periodo, è previsto che gli interventi siano monitorati anche dopo la conclusione del periodo di finanziamento/investimento.

Il corretto monitoraggio dei KPI riferibili ai singoli progetti supportati consente di quantificare:

- il valore assoluto del KPI atteso al termine del periodo di intervento (es. Km di autostrade mantenute);
- lo stato di avanzamento del progetto (es. % rispetto al totale di autostrade da mantenere entro la fine del progetto);
- lo scostamento (es. differenza in termini assoluti o % di Km di autostrade mantenute rispetto alle attese)

Mentre per alcuni KPI (es. quelli legati alla realizzazione di una infrastruttura che si rende fruibile progressivamente con l'avanzamento dei lavori) è effettivamente possibile calcolare gli scostamenti durante il ciclo di vita dei progetti (Fig. 5, grafico a sinistra), in altri casi la natura del progetto non consente questo tipo di elaborazioni. Ad esempio, nel caso di un finanziamento quinquennale per la costruzione di un ospedale pubblico, è possibile che tutti i posti letto (KPI) siano resi disponibili al termine del progetto, ovvero nel momento in cui entra in funzione la struttura (Fig. 5, grafico a destra). In questo caso, il monitoraggio può avere luogo al termine del ciclo di vita del progetto (dunque, 5 anni) e consente di verificare se il progetto è stato concluso con ritardo e/o aver generato un risultato peggiore delle attese. Nell'esempio della costruzione di un ospedale pubblico, il monitoraggio può rilevare che, al termine dei cinque anni previsti, sono stati messi a disposizione 800 posti letto, in luogo dei 1.000 posti letto attesi, e che questi 800 posti letto sono stati realizzati in 6 anziché 5 anni come inizialmente ipotizzato. In questo caso, al monitoraggio dei KPI si affianca, eventualmente, quello relativo allo stato di avanzamento dei lavori (SAL), permettendo di verificare eventuali ritardi o inadempienze in itinere e consentendo interventi tempestivi.

FIGURA 5. IL MONITORAGGIO DEI KPI RELATIVI A SINGOLI PROGETTI

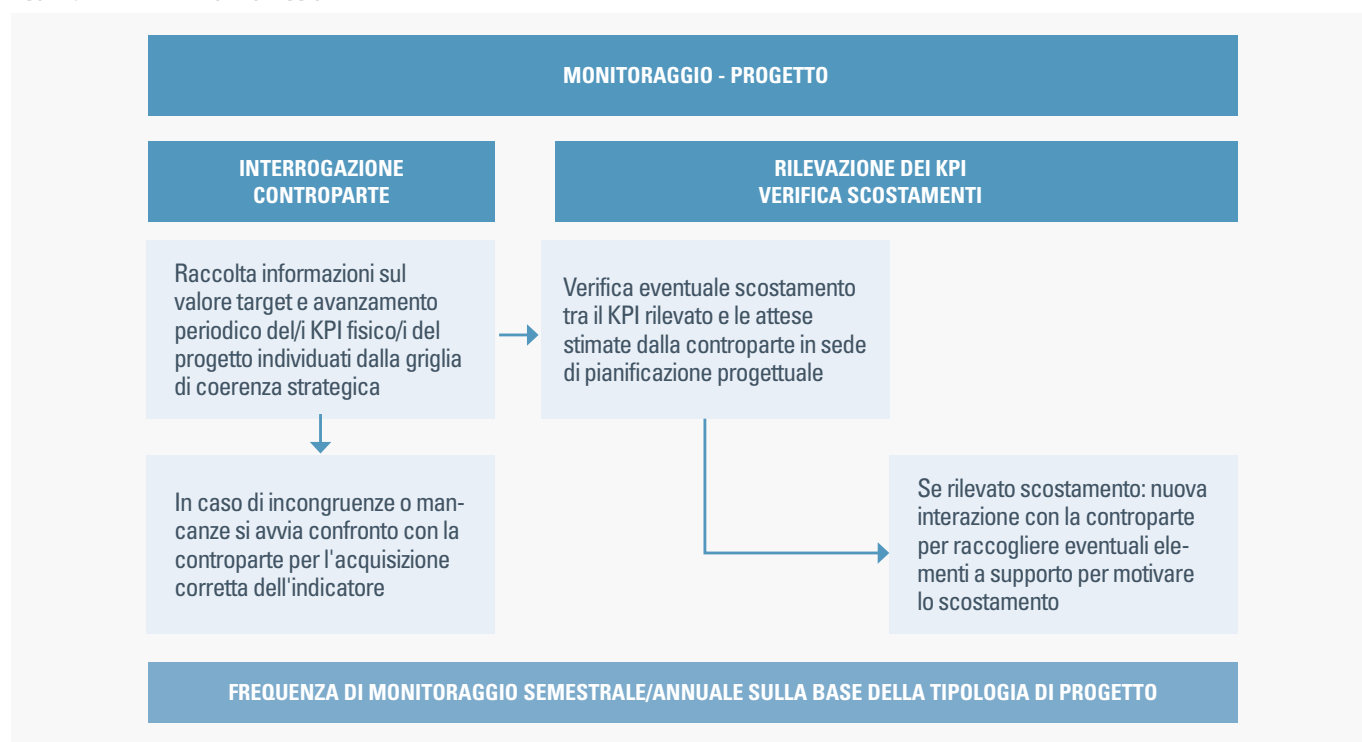


L'attività di monitoraggio (Figura 6) è utile non solo per evidenziare eventuali ritardi nell'esecuzione di singoli progetti, ma anche per valutare l'andamento di cluster di progetti che insistono sugli stessi KPI o su obiettivi comuni. Nel caso di progetti che insistono sugli stessi KPI, è possibile aggregare gli indicatori tenendo conto di possibili sfasature nell'inizio delle attività. Questo consentirebbe di capire, già durante il progetto, se esistono ritardi comuni a tutti i progetti (ad esempio per una difficoltà a reperire le materie prime) o se le difficoltà sono concentrate su alcune controparti.

Utilizzando gli stati di avanzamento, se disponibili, sarebbe possibile anche aggregare progetti che non insistono sugli stessi KPI, ma riconducibili a uno stesso obiettivo strategico. Ad esempio, nel caso di interventi finalizzati al potenziamento delle reti (il cui obiettivo comune è migliorare i tempi di percorrenza e sicurezza), il monitoraggio consente di individuare quanti progetti sono nei tempi, quanti stanno accumulando dei ritardi lievi e quanti stanno invece accumulando ritardi gravi, considerando sia gli interventi per nuovi km di rete ferroviaria, sia quelli per nuovi km di autostrada mantenuti, sia quelli indirizzati a razionalizzazione/ampliamento di reti esistenti, sia i nuovi servizi digitali offerti sulla rete.

Nell'aggregazione dei KPI rilevati sui singoli progetti, una speciale attenzione deve essere posta alla qualità e al grado di completezza dei dati. È possibile che le controparti non siano nella condizione di poter restituire le informazioni necessarie per poter effettuare il monitoraggio: in questi casi è previsto un sollecito per la comunicazione delle informazioni, ma anche questo potrebbe rivelarsi insufficiente. Quando la copertura dei KPI è bassa (cioè se molte controparti non restituiscono informazioni affidabili), l'aggregazione dei progetti potrebbe non riflettere l'effettivo andamento delle operazioni di quel cluster, a causa di possibili distorsioni statistiche¹³. In questi casi potrebbe essere necessario adottare tecniche statistiche che consentano un'interpretazione corretta dei dati di monitoraggio.

FIGURA 6. L'ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO



4.4. IL MONITORAGGIO COME STRUMENTO DI APPRENDIMENTO E DI SUPPORTO DELLE CONTROPARTI

Il monitoraggio è un'attività potenzialmente molto utile sia per CDP, sia per le controparti finanziate, che potrebbero apprendere se lo stato di avanzamento riflette quello di altri progetti simili, se esistono ritardi specifici e, eventualmente, come altri soggetti hanno superato ostacoli nella fase di attuazione.

In caso di discrepanze rilevanti tra il valore dell'indicatore fisico rilevato e quello stimato/previsto al momento della stipula dell'accordo finanziario, CDP può avviare un nuovo confronto con la controparte al fine di determinarne le cause e le motivazioni che le hanno prodotte. L'esistenza di scostamenti rispetto a quanto pianificato al momento di stipula può inoltre consentire a CDP, per le operazioni di finanziamento più consistenti, di offrire consulenza e supporto alle controparti al fine di eliminare eventuali ostacoli all'esecuzione del progetto.

¹³ I progetti in cui sono assenti KPI potrebbero essere accomunati da caratteristiche simili, come ad esempio essere in capo a controparti non in grado di produrre le informazioni richieste a causa di difficoltà finanziarie. Tenere conto di queste distorsioni consente di interpretare correttamente i dati di monitoraggio.

-
- Nel modello CDP, il monitoraggio, quindi, è un'attività utile per: la rilevazione degli scostamenti e la possibile revisione del progetto: da un lato, attraverso il monitoraggio si acquisiscono informazioni su quanto si sia effettivamente realizzato, utili per vagliare modifiche e adattamenti delle attività di progetto; dall'altro, la fase di attuazione di un progetto può far emergere discrepanze rispetto a quanto inizialmente previsto. In questo caso, potrebbe essere utile ripianificare il cronoprogramma del progetto in corso d'opera, adattandolo così alla realtà in cui si sta operando;
 - trasparenza, attraverso redazione di report di monitoraggio. Il report è uno strumento utile a fornire ai diversi attori chiave informazioni sempre aggiornate sui progressi fisici e finanziari del progetto, anche dopo la sua conclusione.

5. La valutazione ex post degli impatti

5.1 L'approccio metodologico

5.2 La valutazione degli obiettivi strategici

5.3 La valutazione degli obiettivi trasversali di CDP

5. LA VALUTAZIONE EX POST DEGLI IMPATTI

5.1. L'APPROCCIO METODOLOGICO

La trasformazione di CDP verso un modello “rischio-rendimento-impatto” trova il suo completamento nella misurazione dell’impatto effettivamente generato tramite un’attività di valutazione ex-post. Il modello di monitoraggio e valutazione di impatto di CDP mira a rispondere in modo sistematico e predefinito ad alcune domande chiave, relative all’impatto che le operazioni della società generano nel sistema economico e sociale.

L’attività di monitoraggio indica se, nel corso del suo ciclo di vita, il progetto finanziato sta generando gli output attesi, ad esempio se la costruzione di un’infrastruttura segue le tempistiche definite ex-ante.

La valutazione di impatto segue la fine di un ciclo di progetti omogenei (ad esempio, progetti finanziati tramite strumenti di venture capital, progetti che insistono sulla stessa area di focus definita nelle LGSS o sullo stesso territorio), coprendo uno spettro di domande più ampio e ambizioso, ma è soggetta a maggiore incertezza.

Potenzialmente, le domande alle quali intende rispondere sono le seguenti:

- Per cluster di progetti omogenei:
 - ▶ L’intervento è stato efficace?
 - ▶ Ha generato impatti sull’obiettivo strategico che intendeva indirizzare?
 - ▶ Ha generato impatti in termini economici, occupazionali e di riduzione delle emissioni?
 - ▶ Quali sono i meccanismi causali che spiegano perché ha generato impatti (positivi o negativi)?
- Per il complesso dell’attività di CDP o per sue sotto-classificazioni:
 - ▶ Qual è l’impatto dell’azione di CDP in termini economici, occupazionali e di riduzione delle emissioni?
 - ▶ Quali sono gli impatti geografici dell’azione di CDP?
 - ▶ Quali tipi di interventi hanno generato i maggiori impatti a livello di macrosistema?

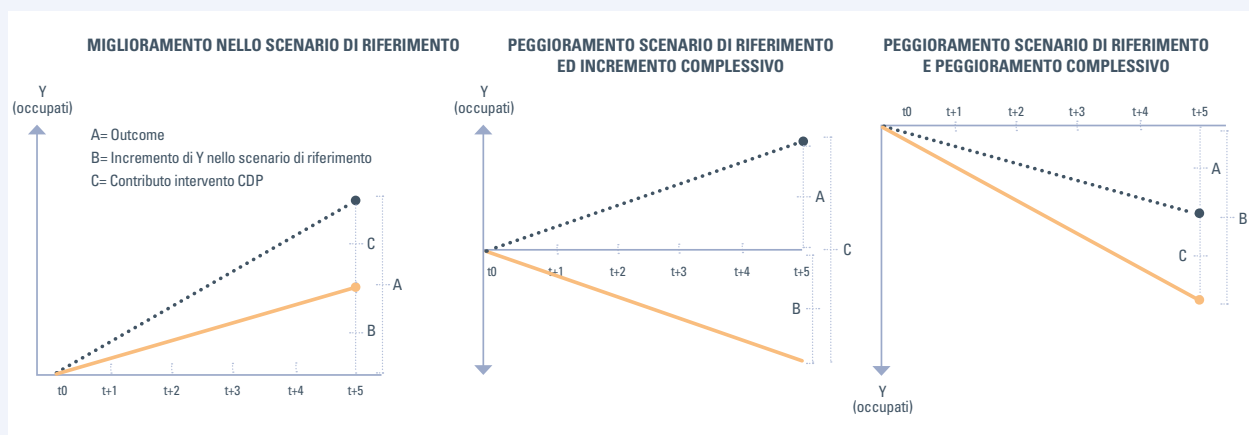
In un contesto come quello di CDP, caratterizzato da un’operatività complessa e articolata, la risposta a queste domande non è sempre possibile e richiede l’utilizzo di diverse metodologie e prassi definite dalla letteratura di riferimento. L’azione di CDP si avvale infatti di diversi strumenti finanziari, è indirizzata a molteplici beneficiari (controparti) e si attua in forma diretta ed indiretta rendendo, di fatto, impossibile l’utilizzo di una sola metodologia di valutazione, anche perché non sempre è possibile raccogliere dati e informazioni affidabili. A questa complessità deve corrispondere un modello valutativo flessibile e che, per quanto possibile, preveda una cassetta degli attrezzi da cui attingere di volta in volta per selezionare l’approccio più adatto a seconda dei prodotti, degli obiettivi e degli strumenti di intervento utilizzati.

Il modello di valutazione di CDP è, quindi, basato su un approccio misto che attinge sia alle metodologie empiriche (micro e macro) sia a quelle incluse nella macrocategoria theory-based. Le metodologie empiriche, basate su tecniche statistiche ed econometriche, verificano l’esistenza di relazioni causali tra diversi indicatori, isolando il contributo dell’intervento sulla grandezza che rappresenta l’obiettivo dell’intervento. Questo consente, ad esempio, di determinare se i finanziamenti sulle reti di trasporto hanno generato effetti sui tempi di percorrenza (l’intervento è stato efficace?), quantificandone l’impatto (di quanto sono diminuiti i tempi grazie ai finanziamenti di CDP?). L’approccio basato sulla teoria, invece, stabilisce – sulla base delle evidenze della letteratura e di legami logici di causa-effetto – se gli interventi hanno prodotto i risultati desiderati, senza quantificarne puntualmente l’impatto (v. box 5) ma utilizzando moltiplicatori e parametri consolidati nella prassi economica.

Box 5. La valutazione di impatto: l'approccio theory-based e i modelli empirici

Valutare l'impatto significa stabilire l'esistenza di un nesso causa-effetto tra l'intervento supportato e l'*outcome*, quantificandone la dimensione: nell'esempio della scuola, significa valutare se il finanziamento dei nuovi spazi scolastici ha determinato la riduzione del tasso di dispersione scolastica e quanti studenti non avrebbero frequentato la scuola senza quegli interventi. Per valutare correttamente l'impatto è necessario adottare un approccio di tipo controfattuale. In altri termini non è sufficiente un confronto tra la condizione osservata dopo l'intervento con quella precedente, ma è necessario un confronto con una condizione ipotetica, che si sarebbe osservata nello stesso periodo e per gli stessi beneficiari in assenza di intervento (situazione controfattuale). Nell'esempio della scuola, bisogna confrontare la riduzione del tasso di dispersione scolastica osservata, con quello che si sarebbe potuto osservare senza interventi (e non con quello precedente agli interventi).

FIGURA D. LA GRIGLIA DI COERENZA STRATEGICA



Negli approcci basati sulla teoria (theory-based) l'attribuzione causale degli effetti di un intervento¹⁴ avviene adottando una sequenza di nessi logici che ne descrivono il funzionamento, ovvero perché si è arrivati ad un certo esito e quali sono i meccanismi di trasmissione.

L'obiettivo primario non è la quantificazione dell'effetto di un intervento ma la comprensione/interpretazione di quale tipo di esito si sia verificato sulla base di una o più catene causali ("come" e "perché" un intervento può influenzare un obiettivo generale, "outcome"). Nell'elaborazione delle LGSS, la scelta dei KPI ha proprio risposto a questa logica, individuando indicatori che secondo la letteratura di riferimento sono fortemente correlati con gli obiettivi strategici (outcome) sui quali si vuole generare un impatto. È un approccio basato sulla ricerca di evidenze empiriche, tratte dalla teoria economica, da case studies o dalla letteratura scientifica disponibile. Con questo approccio, ad esempio l'utilizzo di moltiplicatori precedentemente stimati dalla letteratura economica consente una stima degli effetti degli interventi.

Nei casi in cui si disponga di dati sufficienti e lo strumento analizzato lo permetta, l'analisi di impatto consente di stimare puntualmente il controfattuale¹⁵ tramite metodi empirici (quantitativi). I metodi empirici utilizzati per l'identificazione di un'adeguata approssimazione della situazione controfattuale, come suggerito dagli standard internazionali, sono due: l'utilizzo di uno scenario di riferimento (reference case) o la costruzione di un gruppo di controllo. Il primo dovrà essere costruito/stimato parallelamente al ciclo di vita del progetto per arrivare alla formulazione di uno scenario ipotetico a partire dalla situazione pre-intervento (baseline), da contrapporre successivamente a quello osservato. La medesima logica si applica nel caso del controfattuale basato sulla costruzione di un gruppo di controllo: l'impatto è dato dalla differenza tra i beneficiari di un intervento e un gruppo di non beneficiari (controllo) con caratteristiche simili. I due approcci descritti, non sono necessariamente alternativi, ma anche complementari. L'analisi di impatto basata su metodi empirici, in combinazione con valutazioni theory-based, permette da un lato di quantificare il contributo di un intervento e, dall'altro, di spiegarne i meccanismi e le condizioni che l'hanno reso possibile. In questo modo si amplia la potenzialità informativa dell'esercizio valutativo.

¹⁴La valutazione basata sulla teoria è citata espressamente, insieme ai metodi empirici, tra gli strumenti privilegiati per effettuare l'analisi di impatto nella guida sul monitoraggio e la valutazione dei fondi strutturali e di investimento della Commissione Europea (2014). Le valutazioni ex-post dei programmi comunitari 2014-2020 implementati dalla Commissione Europea hanno utilizzato approcci theory-based per investigare i diversi fattori che hanno influenzato la generazione di risultati e impatti.

¹⁵È opportuno precisare che l'analisi controfattuale, definita anche "con/senza" è sostanzialmente diversa dalla metodologia "prima/dopo". Un confronto pre/post-intervento, infatti, implica che l'outcome sia uguale all'impatto.

La valutazione d'impatto di CDP mira a quantificare gli impatti degli interventi supportati da CDP sia sugli obiettivi strategici definiti nelle LGSS (e precedentemente descritti) sia sugli obiettivi trasversali, combinando tecniche micro con tecniche macro. L'oggetto di analisi è costituito da cluster di progetti omogenei e dal complesso delle azioni messe in campo da CDP, comprese alcune articolazioni (Figura 7). In particolare, l'approccio micro comprende tecniche statistiche ed econometriche che utilizzano informazioni relative ai singoli progetti, alle controparti finanziate o ai beneficiari degli interventi. Si basa essenzialmente sui dati raccolti attraverso la fase di monitoraggio dei risultati o survey ad hoc e consente di testare, confermare o rivedere gli strumenti adottati per raggiungere gli obiettivi generali definiti. Il rigore metodologico è molto importante e la letteratura mette a disposizione diverse metodologie (v. box 7). L'approccio macro comprende invece tecniche che, sulla base del volume di input immessi nel sistema, consentono di stimare l'output su diverse grandezze socio-economiche o ambientali.

La combinazione di tecniche micro e macro, completate dall'approccio basato sulla teoria, risponde alle best practices internazionali¹⁶, da cui emerge, in particolare, una importante conclusione: "esistono sostanziali complementarità tra l'approccio micro e quello macro ed è di cruciale importanza comprendere come le relazioni micro si trasmettono nelle dinamiche macro".

Nel modello di CDP, l'approccio micro risulta il più adatto per valutare se e quanto un cluster di progetti omogeneo ha generato impatto su un obiettivo strategico, ma non sempre si dispone dei dati necessari per costruire modelli statisticamente significativi. In questo caso, è possibile fare riferimento agli approcci basati sulla teoria. La valutazione degli obiettivi trasversali di CDP (valore aggiunto, occupazione, emissioni) è invece sempre possibile se si dispone del volume dei finanziamenti attivati da un certo cluster di progetti, grazie agli strumenti dell'approccio macro, che può essere combinato oppure usato in alternativa ai modelli micro.

La valutazione ex-post è, in definitiva, una interpretazione ragionata e basata su rigorosi metodi analitici, che analizza i meccanismi causali che portano dall'outcome all'impatto. I principali obiettivi dell'analisi rispondono quindi sia a criteri di rendicontabilità (accountability), per capire il contributo effettivo apportato al sistema produttivo italiano dall'operatività di CDP, sia di apprendimento, al fine di produrre conoscenze che aiutino a riprogrammare e a rivedere gli interventi perché si migliori la loro capacità di generare impatti.

FIGURA 7. LA VALUTAZIONE EX POST DEGLI IMPATTI

	VALUTAZIONE EX POST			
	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 <small>utilizzo dei modelli micro non praticabile</small>	MODELLI MACRO <small>(input/output e equilibrio economico generale)</small>	
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			

¹⁶ Micro- and Macro-based methods in assessing the impact of investment, BEI - Bruegel think tank (2017).

5.2. LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI

Attraverso la puntuale raccolta dei KPI, l'attività di monitoraggio consente di rendicontare se i finanziamenti hanno effettivamente generato i risultati "fisici" che, a priori, possono determinare un miglioramento negli obiettivi strategici di CDP. Mentre nella fase di monitoraggio l'obiettivo è quello di misurare il grado di realizzazione nel tempo e, se del caso, di individuare e/o correggere eventuali ritardi nell'esecuzione, nella fase di valutazione di impatto si passa all'analisi dell'outcome e delle sue determinanti, proprio per isolare il contributo degli interventi.

In questi casi, la valutazione di impatto viene condotta su cluster di progetti omogenei, ovvero riconducibili alla stessa area di focus che, come precedentemente descritto, insiste su un obiettivo strategico predefinito. La disponibilità dei KPI rafforza in modo significativo la capacità di valutare l'impatto, ma potrebbe comunque essere necessaria un'integrazione con survey dirette e raccolta di input da fonti ufficiali.

Ad esempio, se si valuta l'impatto dell'insieme di progetti che potenziano le reti di trasporto (cluster di progetti omogenei) sui tempi di percorrenza (obiettivo generale), indagini campionarie potrebbero completare le informazioni relative ai risultati fisici sintetizzati dai KPI raccolti. Il confronto di un campione di viaggiatori sulle direttrici che rientrano tra quelle finanziate da CDP rispetto a un campione alternativo, potrebbe infatti permettere di verificare se i tempi di percorrenza si sono ridotti in modo statisticamente significativo e a quanto corrisponde questo risparmio di tempo¹⁷.

In alcuni casi, quando la mancata disponibilità di informazioni puntuali non consente di elaborare modelli micro-econometrici, è possibile stimare l'impatto di CDP attraverso gli approcci basati sulla teoria. Nell'esempio di specie sui trasporti, attraverso un'analisi dei legami di causa-effetto e degli effetti empirici già individuati dalla letteratura economica sui tempi di percorrenza, si può quantificare l'impatto di un intervento. Se ad esempio la letteratura ha stimato che ogni 100 km di investimenti in reti ad alta velocità i tempi di percorrenza medi si riducono dell' $x\%$, è possibile utilizzare quel fattore di scala per valutare l'impatto degli investimenti effettuati.

¹⁷ I modelli micro consentono di controllare per una serie di altri parametri (es. tipologia dei mezzi su cui si viaggia, tipologia delle reti, ecc.) e consentono di determinare la significatività dei singoli parametri e di quantificarne il contributo.

Box 6. Importanza dei KPI fisici e degli obiettivi strategici

La raccolta, quando possibile, di indicatori di tipo fisico sull'avanzamento di un intervento supportato è assai rilevante per un corretto monitoraggio e una corretta valutazione degli impatti generati.

Infatti, l'utilizzo di soli indicatori monetari (come l'ammontare risorse investite) per verificare l'avanzamento del progetto e per misurare il contributo di CDP a beneficio del paese potrebbe essere fuorviante. A causa di una serie di fattori (tra cui, ostacoli burocratici, inefficienze nel processo di spesa o cambio nei prezzi delle materie prime, problemi di progettazione, caratteristiche dei beneficiari e/o dei territori cui insiste l'intervento), il risultato fisico dell'investimento supportato potrebbe essere diverso da quello inizialmente previsto e la mancata misurazione di questo scostamento (tra risultato fisico previsto e quello effettivamente realizzato) potrebbe sovrastimare o sottostimare l'effettivo contributo di CDP allo sviluppo del capitale di imprese e territori. Ad esempio, un dato ammontare di risorse investite per il potenziamento della rete stradale comunale potrebbe tradursi in un numero di km di rete costruiti che è minore di quello previsto inizialmente nei territori morfologicamente più complessi o presso amministrazioni locali caratterizzate da maggiori inefficienze nella realizzazione di opere pubbliche (Banca d'Italia, *Le infrastrutture in Italia: dotazione, programmazione, realizzazione*, aprile 2011) nonostante l'utilizzo della totalità del finanziamento. Il monitoraggio del numero di km effettivamente realizzati consente appunto di tenere conto di queste differenze di contesto nella realizzazione degli interventi e, dunque, di misurare correttamente il contributo di CDP al potenziamento della rete stradale.

Il monitoraggio degli indicatori fisici (KPI) appena delineati per quanto rilevante non risulta tuttavia sufficiente a misurare i benefici di medio-lungo periodo che gli interventi supportati hanno generato a favore dei beneficiari (es. imprese, amministrazioni pubbliche, territori). Infatti, se gli indicatori monetari misurano l'ammontare delle risorse investite ma non rappresentano adeguatamente quante opere/interventi sono stati effettivamente realizzati, gli indicatori fisici si soffermano solo su quest'ultimo aspetto e non forniscono informazioni sufficienti a capire come le opere realizzate funzionano effettivamente e se quindi sono in grado di generare benefici economici, sociali, ambientali.

Per riprendere l'esempio su proposto, il solo monitoraggio dei km di rete stradale realizzati non consente di valutare se questo intervento è stato in grado di migliorare l'efficienza e la fruibilità della rete stradale nel suo complesso che è invece la dimensione di benessere che più interessa cittadini, imprese e amministrazioni locali. Questo perché, ad esempio, il potenziamento di una rete stradale molto congestionata è in grado di aumentare la qualità della mobilità di un maggior numero di individui rispetto al potenziamento di una rete stradale poco utilizzata.

L'attività di valutazione di impatto permette di creare questo legame tra risultato fisico degli interventi e benefici ottenuti: in altre parole, utilizza i KPI fisici ottenuti dall'attività di monitoraggio per verificare se il risultato fisico degli interventi supportati da CDP ha effettivamente contribuito al raggiungimento di obiettivi strategici di medio-lungo periodo e, più in generale, a miglioramenti di carattere economico, sociale e ambientale. Nel caso degli interventi a favore della rete stradale, l'attività di valutazione di impatto valuta in che misura i km di rete stradale realizzati sono stati in grado di contribuire all'efficienza della rete riducendo ad esempio i tempi di trasporto effettivi.

5.3. LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI TRASVERSALI DI CDP

La valutazione relativa agli obiettivi trasversali si concentra sugli impatti in termini di valore aggiunto, occupazione ed emissioni, in linea con le prassi delle altre istituzioni internazionali¹⁸. La stima può consentire di distinguere gli effetti diretti (sulle controparti che hanno ricevuto i finanziamenti), indiretti (ad esempio perché le controparti acquistano beni e servizi presso altre imprese per alimentare la maggiore attività per effetto degli investimenti finanziati) e indotti (ad esempio perché l'investimento ha aumentato l'occupazione, generato maggiore reddito e quindi stimolato maggiori consumi) distinguendo, laddove possibile, tra effetti di breve periodo (domanda) ed effetti strutturali (offerta)¹⁹.

Nel caso degli effetti trasversali, la valutazione è condotta sia su cluster di progetti omogenei, sia sull'attività complessiva di CDP e sulle sue articolazioni, come ad esempio per tipologia di strumento finanziario impiegato, per area geografica su cui insistono gli interventi, per area di focus definita dalle LGSS. Questo approfondimento consente di individuare le azioni che generano maggiori impatti su basi omogenee.

Attraverso l'utilizzo delle matrici input-output o l'utilizzo di modelli di equilibrio economico generale²⁰, è possibile stimare gli effetti diretti, indiretti e indotti di un certo volume di finanziamenti. L'approccio valutativo scelto è quello di considerare come input solo le risorse addizionali e complementari rispetto al mercato. Questo è possibile utilizzando valutazioni formulate in fase di istruttoria e/o facendo assunzioni e ipotesi basate sul tipo di finanziamento concesso.

Le tavole input-output sono matrici elaborate dall'Istat che descrivono in modo dettagliato i processi di produzione interni e costituiscono uno strumento utile per valutare l'impatto di un certo investimento sul sistema economico (v. box 7). Questo tipo di approccio consente di stimare grandezze come il valore aggiunto e l'occupazione attivati da un certo volume di investimenti. Impiegando una versione regionale delle matrici input-output²¹, è possibile valutare anche l'impatto dell'azione di CDP sui diversi territori, potendo quindi stimare gli effetti sulle economie regionali. In aggiunta, attraverso un sistema denominato Namea (o conti delle emissioni atmosferiche), è possibile associare ai valori economici delle tavole valori in unità fisiche, comprese le emissioni di GHG, il terzo indicatore trasversale oggetto di valutazione da parte di CDP.

I modelli di equilibrio economico generale possono essere utilizzati per ampliare l'analisi degli impatti degli investimenti e/o per avere una stima più precisa e differenziata degli impatti. Mentre le tavole input-output restituiscono solo gli impatti degli interventi a regime, i modelli di equilibrio economico generale consentono di stimare l'impatto e la dinamica degli investimenti, con una valutazione che diversifica gli effetti nel tempo, consentendo quindi anche di distinguere tra gli impatti di breve e di lungo periodo. Inoltre, mentre le tavole input-output sono strumenti "neutrali" rispetto alla tipologia di investimento effettuato (ad esempio, l'impatto di 100 euro di investimenti in un dato settore produce lo stesso effetto sia se è in tecnologia, sia se è in un macchinario fisico), con i modelli di equilibrio economico generale è possibile utilizzare parametri differenziati, basati sulla letteratura economica.

Le matrici input-output, così come i modelli di equilibrio economico generale, possono essere utilizzati in combinazione o in alternativa rispetto ai modelli micro. Ad esempio, è possibile stimare l'impatto di un cluster di progetti in termini di valore aggiunto o in termini di occupati attraverso modelli micro che, in genere, consentono una stima più precisa degli effetti diretti rispetto a un approccio macro. La successiva applicazione delle matrici input-output consente di quantificare anche l'effetto indiretto e indotto dell'intervento (Figura 8).

Un esempio concreto aiuta a comprendere come si possono combinare i modelli. I finanziamenti in reti di trasporto generano un certo volume di occupati e di valore aggiunto sulle imprese che hanno ricevuto i finanziamenti: l'effetto diretto, che si misura sui beneficiari degli interventi. Gli effetti degli investimenti però non si esauriscono a questo stadio, ad esempio perché le imprese beneficiarie hanno dovuto acquistare materie prime o servizi aggiuntivi (effetto indiretto) o perché i nuovi occupati hanno aumentato i loro consumi (effetto indotto). Disponendo di dati di impresa, confrontando il gruppo di imprese con un campione di controllo, in un modello micro è possibile verificare se l'incremento sul valore aggiunto e occupati (effetto diretto) è determinato dall'intervento di CDP e quantificare questo impatto. Questo effetto diretto può essere utilizzato²² nelle matrici input-output per stimare gli effetti indiretti e indotti. In mancanza di modelli micro, è invece sufficiente utilizzare il volume di investimenti attivato dall'intervento di CDP²³ perché i modelli macro restituiscano gli effetti diretti, indiretti e indotti dovuti al finanziamento.

¹⁸ Measuring the EIB Group's impacts - Methods and studies, BEI (2021).

¹⁹ L'impatto sarà quantificato ricorrendo alle diverse metodologie disponibili, ad esempio elaborando analisi basate su scenari di riferimento costruiti parallelamente al ciclo di vita del progetto o ricorrendo a tecniche statistico-econometriche per l'individuazione dei gruppi di controllo controfattuale per esplicitare il nesso causa-effetto tra l'operato di CDP e l'impatto generato sul sistema di riferimento.

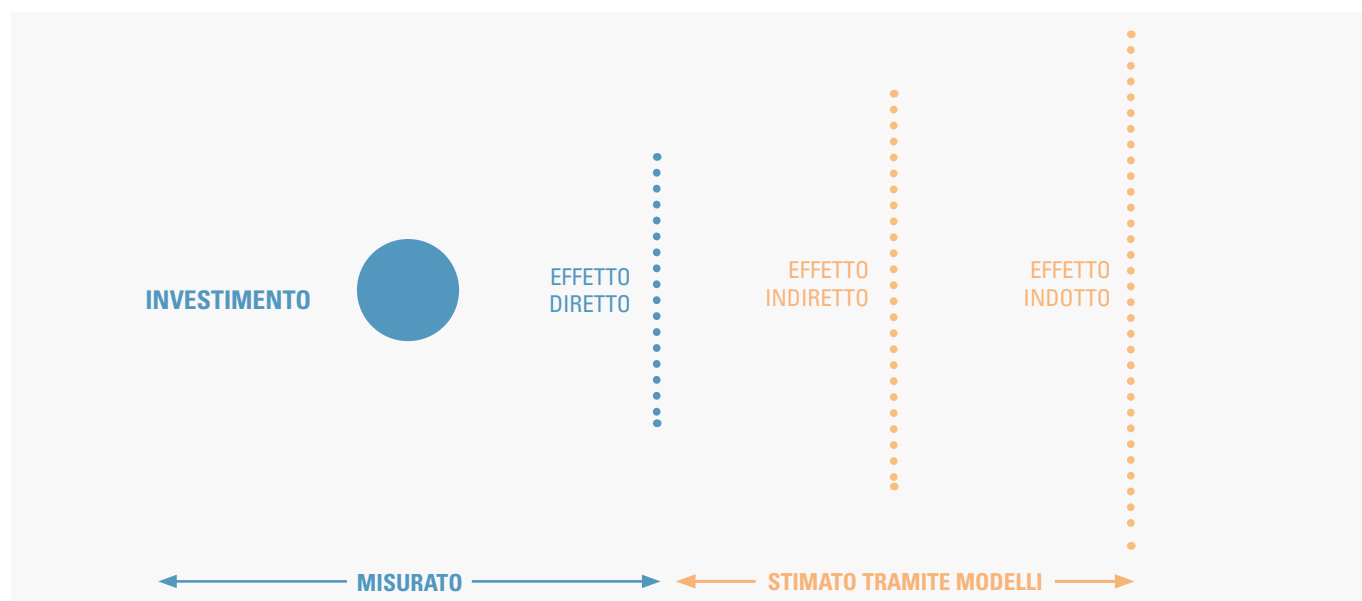
²⁰ Un modello di equilibrio economico generale (CGE) amplia le capacità analitiche delle matrici input-output aggiungendo funzioni (di produzione, utilità e investimenti) che cercano di riprodurre sia i comportamenti degli agenti economici sia dinamiche economiche, permettendo di distinguere gli effetti di breve (domanda) da quelli di medio-lungo periodo (strutturali).

²¹ L'IRPET vanta da parecchi anni una consolidata e apprezzata esperienza nella costruzione e utilizzo di tavole e modelli input-output a scala regionale e multiregionale in perfetta coerenza con il sistema dei conti economici territoriali ISTAT-Eurostat.

²² L'impatto sul valore aggiunto o sugli occupati può essere ricondotto a un valore di investimento da inserire nelle matrici input-output.

²³ Per una corretta valutazione degli impatti è necessario inserire all'interno delle matrici input-output il volume di investimenti "addizionali", rispetto al mercato, generato dall'intervento di CDP. Questo è possibile utilizzando le informazioni dello SDA (in fase di istruttoria si valuta l'addizionalità finanziaria del progetto) e facendo assunzioni e ipotesi basate sul tipo di finanziamento concesso (ad esempio un finanziamento alla PA genera un investimento addizionale al mercato).

FIGURA 8. I MODELLI E LA STIMA DEGLI EFFETTI INDIRETTI E INDOTTI



Box 7. Gli strumenti e le metodologie per fare valutazione di impatto

Gli approcci che si adatteranno per la valutazione degli impatti dovranno essere differenziati in funzione della tipologia dello strumento, della disponibilità delle informazioni e del criterio di aggregazione scelto.

Metodi micro²⁴

- *Matching (propensity score)*. Il metodo consiste nell'associare a ciascun beneficiario dell'intervento un non beneficiario con caratteristiche (ad esempio strutturali) simili e, quindi, con un'analogia probabilità stimata (propensity score) ex-ante di diventare cliente di CDP.
- *Difference-in-Difference*. L'effetto di un intervento può essere calcolato mediante una "doppia differenza", una differenza nel tempo (pre-post) e una differenza fra soggetti (destinatari e non destinatari). la variazione tra tali differenze (la "difference-in-difference") viene attribuita all'intervento.
- *Regression discontinuity designs (RDD)*. Tale metodo sfrutta l'esistenza di una variabile avente un impatto discontinuo sulla probabilità di essere destinatari dell'intervento (ad esempio limiti geografici o dimensioni dell'impresa).
- *Variabili strumentali (V)*. Il metodo consiste nell'utilizzo di strumenti (settore economico o contesto geografico) che aiutino ad escludere le differenze tra beneficiari e non beneficiari.

Metodi macro

- *Modello Input-Output*. La tavola delle interdipendenze settoriali fornisce una rappresentazione, sotto forma di matrice, dei flussi dei beni e servizi di un'economia, esplicitandone le relazioni interindustriali o intersettoriali. Tramite il calcolo dei moltiplicatori è possibile valutare l'impatto economico diretto, indiretto e indotto dell'intervento a livello nazionale o multiregionale.
- *Modello SAM*. La SAM (Social Accounting Matrix), è una estensione della tavola input-output. La caratteristica che rende questo strumento davvero interessante è la possibilità di includere nella struttura tradizionale dati di natura ambientale al fine di capire le relazioni tra ambiente, struttura produttiva e consumo²⁵.
- *Modelli di equilibrio generale (CGE)*. Un modello di equilibrio economico generale costituisce una rappresentazione formale dei diversi mercati di cui si compone il sistema economico. Il vantaggio principale derivante dal loro uso nella valutazione di impatto è costituito dalla possibilità di modellare il sistema dell'offerta consentendo analisi dettagliate circa i cambiamenti strutturali e le dinamiche economiche innescate dagli interventi.

²⁴In generale, tali metodi sono soggetti ad alcune criticità causate da meccanismi di selection bias. Bias che derivano da differenze nelle condizioni di partenza dei due gruppi osservati (ad esempio gruppo imprese clienti di CDP e gruppo di controllo) che non dipendono dall'intervento ma dal processo stesso di selezione. Uno dei principali obiettivi dell'analisi econometrica è quello di ridurre questo effetto di auto-selezione al fine di distinguere le differenze tra le variabili di performance dovute a fattori ex-ante da quelle riconducibili all'utilizzo degli strumenti di CDP (effetto ex-post).

²⁵Se gli indicatori ambientali sono espressi in unità fisiche si ha una SAM legata ad un insieme di conti derivati dalla NAMEA (National Accounting Matrix including Environmental Accounts). Se i dati ambientali sono espressi in termini monetari, si parla di ESAM (Extended Social Accounting Matrix).

Metodi Micro

METODOLOGIA	PUNTI CHIAVE	VANTAGGI	LIMITAZIONI
MATCHING (PROPENSITY SCORE)	Beneficiari e non beneficiari dell'intervento vengono abbinati l'un l'altro sulla base delle loro caratteristiche osservate	<ul style="list-style-type: none"> • Richiede una buona conoscenza dei processi di selezione, ma non richiede un controllo diretto sui meccanismi di assegnazione • Può essere applicato a posteriori, se i dati sono disponibili e applicabili ad una varietà di contesti • Tecnicamente è un metodo di stima semi-parametrico; non richiede molte assunzioni sui parametri (ad esempio, non necessita delle ipotesi standard della regressione). 	<ul style="list-style-type: none"> • Richiede notevoli quantità di dati che consentano una caratterizzazione completa del processo di selezione. • Si basa sul presupposto che il processo di selezione possa essere adeguatamente caratterizzato da dati osservabili • La gamma dei diversi approcci all'abbinamento richiede analisi di sensitività • I risultati possono essere complessi da spiegare e interpretare, e potenzialmente ambigui
DIFFERENCE-IN-DIFFERENCE	Si avvale della situazione pre-intervento (trend) per misurare l'impatto sui destinatari e i non beneficiari	<ul style="list-style-type: none"> • Controlla per alcuni aspetti riguardo le differenze inosservate tra beneficiari e non beneficiari • Può essere utilizzato in combinazione con il Matching 	<ul style="list-style-type: none"> • Richiede l'assunzione di trend comuni tra partecipanti e gruppo di controllo • L'analisi può diventare piuttosto complessa e soggetta a interpretazioni errate • Richiede notevoli quantità di dati per verificare le ipotesi di trend comuni • Non può essere utilizzato per stimare più effetti dell'intervento
REGRESSION DISCONTINUITY DESIGNS	<p>I potenziali partecipanti ad un progetto vi accedono a seconda dello score ottenuto</p> <p>Il cut-off predeterminato distingue tra beneficiari e non beneficiari (gruppo di controllo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si possono adottare approcci di tipo sharp e Fuzzy • Può fornire impatti unbiased a determinate condizioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Questo approccio non è valido senza un criterio di selezione di tipo continuo o di scoring • Le analisi possono diventare complesse e dagli esiti incerti se presenti problemi sulla forma funzionale della regressione che determina l'impatto o se la dimensione del campione attorno al cut-off è limitato • Possono esserci problemi nell'interpretazione dei risultati e nella loro generalizzazione
INSTRUMENTAL VARIABLES	Utilizza uno strumento (un tipo di variabile) per isolare la variazione esogena, ad esempio nel ricevere un finanziamento. L'idea è quella di simulare un esperimento naturale	<ul style="list-style-type: none"> • Può fornire stime di alta qualità dei nessi causali • Risolve il problema della variabile omessa (o bias di selezione) • Può essere applicato a posteriori 	<ul style="list-style-type: none"> • Può essere difficile trovare uno strumento plausibile • Può essere difficile da spiegare ai non esperti • Interpretazione dei risultati non semplice • Limitata verificabilità delle assunzioni fatte

Metodi Macro

METODOLOGIA	PUNTI CHIAVE	VANTAGGI	LIMITAZIONI
MODELLI INPUT-OUTPUT (IO)	Modelli per la stima degli effetti diretti indiretti e indotti	<ul style="list-style-type: none"> • Consentono lo studio delle relazioni tra i diversi settori del sistema economico • Consentono la disaggregazione territoriale degli impatti • Sono prodotte Dall'ISTAT a livello nazionale 	<ul style="list-style-type: none"> • Assunzioni abbastanza importanti come la non sostituibilità tra i fattori produttivi ed rendimenti di scala costanti • Non consentono di cogliere effetti strutturali
MODELLI SAM	<p>Estendono le capacità informative dei modelli IO</p> <p>Possibili estensioni per valutare impatti sull'ambiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • I moltiplicatori SAM identificano anche gli effetti che dal circuito reddito/consumo vengono trasmessi alle attività produttive • Il modello SAM registra tutte le fasi del processo economico, evidenziandone la struttura circolare 	<ul style="list-style-type: none"> • Stesse assunzioni dei modelli IO • Richiedono una maggiore quantità di informazioni per essere compilati
MODELLI DI EQUILIBRIO ECONOMICO GENERALE (CGE)	<p>I modelli CGE consentono di distinguere tra effetti di domanda ed effetti strutturali</p> <p>Identificano le dinamiche di aggiustamento del sistema economico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica tutti gli impatti come i modelli IO e SAM • Tramite equazioni/funzioni si modella il comportamento degli agenti economici • Consente l'imputazione dei finanziamenti più accurata 	<ul style="list-style-type: none"> • Richiede molti dati ed assunzioni sui parametri non stimati direttamente • Meno intuitiva la comprensione del funzionamento • Adatto per la valutazione di impatto di volumi significativi di investimenti

6. La diffusione dei risultati di monitoraggio e valutazione di impatto

**6.1
Il valore della
comunicazione dei
risultati**

**6.2
I contenuti della
comunicazione**

**6.3
I report e i prodotti per
comunicare l'attività
di monitoraggio e
valutazione di impatto
di CDP**

6. LA DIFFUSIONE DEI RISULTATI DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DI IMPATTO

6.1. IL VALORE DELLA COMUNICAZIONE DEI RISULTATI

Il processo di misurazione degli impatti generati dalle attività di CDP si conclude con la fase di comunicazione dei risultati, attraverso l'elaborazione di un insieme di documenti e report, eterogenei tra loro sulla base dell'ambito di analisi e del tema trattato.

Un'attività tempestiva ed efficace di comunicazione dei risultati risponde a una molteplicità di obiettivi:

- **Comprensione.** Assicura che l'intero processo delle attività di monitoraggio e valutazione e, in particolare, i suoi risultati siano comprensibili ad una molteplicità di attori, quali:
 - ▶ attori interni, ovvero tutta la popolazione aziendale;
 - ▶ stakeholder esterni (ad esempio, beneficiari degli interventi finanziati, co-finanziatori/co-investitori, attori istituzionali, società civile).
- **Apprendimento.** Rendere noti i risultati dell'attività di monitoraggio e valutazione genera apprendimento, sia all'interno di CDP, sia a beneficio di controparti e stakeholder, in termini di ridefinizione delle strategie (CDP), di fine tuning nell'esecuzione dei progetti (controparti), di design delle policy (istituzioni).
- **Trasparenza.** Garantire la periodica disponibilità e accessibilità dei risultati delle attività di monitoraggio e valutazione rappresenta una componente fondamentale per costruire una cultura dei risultati e per garantire una maggiore responsabilità nell'impiego delle risorse aziendali. Infatti, l'impegno alla rendicontazione dei risultati incentiva una migliore aderenza delle pratiche aziendali ai valori e alle strategie dichiarate, un uso più efficiente delle risorse, la possibilità di confronti con altri progetti e iniziative sviluppate dalla stessa CDP o da altre organizzazioni, la maggiore percezione del ruolo di CDP come partner stabile e affidabile per lo sviluppo sostenibile del Paese.
- **Partecipazione.** La comunicazione dei risultati delle attività di monitoraggio e valutazione d'impatto può contribuire a creare una più ampia consapevolezza presso la popolazione aziendale e presso gli stakeholder esterni dei punti di forza o di criticità dei progetti e quindi un ambiente più idoneo per una proficua discussione su strategie di intervento future.
- **Credibilità.** Il potenziale e auspicabile allineamento tra i risultati delle attività di monitoraggio e valutazione e le strategie aziendali delineate ex-ante nel Piano Strategico e nelle LGSS restituisce a quest'ultime maggiore credibilità.



In sintesi, una comunicazione efficace – in grado di assicurare comprensione, di favorire l'apprendimento e di garantire trasparenza, partecipazione e credibilità – risulta uno strumento di fondamentale importanza per favorire e accelerare il passaggio di CDP da un approccio rischio-rendimento a un approccio rischio-rendimento-impatto.

6.2. I CONTENUTI DELLA COMUNICAZIONE

La comunicazione delle attività di monitoraggio e valutazione di impatto si basa su una reportistica che ne sintetizza i risultati, considerando sia le evidenze emerse dall'attività di monitoraggio sia quelle emerse dalle attività di valutazione.

La reportistica relativa alle attività di monitoraggio consente di comunicare e tenere traccia dei progressi ottenuti dall'azione di CDP in termini di attività realizzate e risorse impiegate in un dato lasso di tempo. I report si focalizzano sulla rendicontazione continua e sistematica dei progressi degli interventi cui CDP è coinvolta (secondo gli indicatori KPI fisici definiti nelle LGSS) e di eventuali scostamenti tra i risultati registrati e quelli pianificati (ovvero, quanto effettivamente è stato realizzato dal progetto rispetto a ciò che è stato inizialmente previsto). I risultati sono aggregati a diversi livelli, per sintetizzare gli stati d'avanzamento di cluster di progetti che insistono sugli stessi KPI o che sono finalizzati agli stessi obiettivi strategici. A tal fine, l'attività di raccolta di dati e informazioni definita precedentemente diventa essenziale per disporre di cronoprogrammi chiari degli interventi supportati da CDP (in termini di tempi, risorse e output previsti) e controllarne l'evoluzione.

La reportistica sulle attività di valutazione di impatto mira a verificare se, e in che misura, l'azione di CDP sta contribuendo agli obiettivi delineati nelle LGSS allo sviluppo dell'economia nazionale nel suo complesso o di territori specifici e al benessere dei cittadini e della collettività in generale. Si tratta di una reportistica che contiene i risultati di analisi puntuali effettuate secondo le modalità nei capitoli 4 e 5, che si basa sui dati raccolti nell'attività di monitoraggio e che viene elaborata secondo una tempistica predefinita anche in funzione del ciclo di vita degli interventi finanziati.

L'attività di reportistica segue alcuni principi:

- **Stile comunicativo chiaro e rigoroso**, in modo che tutti i soggetti interessati siano in grado di interpretare correttamente i messaggi chiave dell'analisi e siano eventualmente in grado di prendere decisioni informate e consapevoli.
- **Utilizzo di indicatori predefiniti, quantitativi e oggettivi** basati sui KPI individuati nelle LGSS e su indicatori tratti da fonti ufficiali, in modo da offrire un quadro sintetico dei risultati e facilitare i confronti con altri progetti e iniziative sviluppate dalla stessa CDP o da altre istituzioni.
- **Analisi qualitativa**, attraverso la descrizione di come è stato generato valore economico-sociale, ovvero dei meccanismi di trasmissione che hanno condotto all'ottenimento dei risultati. L'approccio qualitativo alla comunicazione dei risultati è estremamente utile in quanto consente non solo di rendere i risultati apprezzabili ad un pubblico ampio, ma anche di restituire le diverse sfaccettature delle analisi effettuate. Infatti, data l'eterogeneità degli interventi promossi da CDP, è spesso difficile poter riassumere l'intero esito dei processi di monitoraggio e valutazione in un solo numero.
- **Una struttura standard**, che consente ai destinatari di apprezzare sia il rigore metodologico delle analisi effettuate che la sinteticità dei risultati ottenuti.

STRUTTURA STANDARD DELLA REPORTISTICA	
ELEMENTO	Descrizione
MESSAGGI CHIAVE	Principali evidenze emerse dall'analisi
PERIMETRO DI ANALISI	<ul style="list-style-type: none"> • tipologia di reportistica • oggetto di analisi • finestra temporale
STAKEHOLDER INTERESSATI	<ul style="list-style-type: none"> • destinatari del report • soggetti coinvolti nel progetto
METODOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> • modalità di raccolta dati e gestione dei dati • modalità di elaborazione dei risultati
RISULTATI	<ul style="list-style-type: none"> • risultati dell'analisi • benchmark con cui confrontare i risultati
RACCOMANDAZIONI	Come i risultati possono influenzare il processo di apprendimento

6.3. I REPORT E I PRODOTTI PER COMUNICARE L'ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DI IMPATTO DI CDP

Le attività di monitoraggio e di valutazione d'impatto di CDP sono comunicate agli stakeholder attraverso diversi prodotti editoriali utili a scopi diversi, anche in coerenza con quanto pubblicato nel Bilancio Integrato.

Rapporto semestrale di monitoraggio strategico

Rapporto a cadenza semestrale relativo all'attività di CDP nel semestre precedente che presenta in maniera sintetica e chiara:

- numerosità e valore degli interventi supportati da CDP, classificati sulla base dei 10 campi di intervento delineati nel Piano Strategico 2022-2024 (ad esempio, tutte le risorse mobilitate a supporto della transizione energetica);
- i progressi ottenuti dai progetti oggetto di monitoraggio in termini di avanzamento fisico e finanziario, attraverso l'osservazione dei KPI fisici di risultato delineati nelle LGSS (ad esempio, la potenza installata di nuovi impianti da fonti rinnovabili).

Report ad hoc

Report di monitoraggio e/o valutazione dell'impatto ad hoc previsti per cluster di progetto specifici che rivestono una particolare rilevanza per CDP, come ad esempio per tipologie di intervento con un obiettivo omogeneo (es. investimenti d'impresa finanziati con emissione di social bond), per territori, per beneficiari degli interventi (es. enti locali).

Contributo alla dichiarazione non finanziaria

Le principali risultanze della valutazione di impatto dell'azione complessiva di CDP sono recepite nella dichiarazione finanziaria, che viene pubblicata da CDP con cadenza annuale. In particolare, in sede di dichiarazione non finanziaria, la valutazione complessiva dell'attività di CDP quantifica in maniera sintetica il valore creato da CDP almeno nelle tre grandezze chiave di sintesi del benessere economico-sociale e ambientale, ovvero contributo al PIL nazionale, all'occupazione e al contenimento delle emissioni di agenti inquinanti.

PRODOTTO	OGGETTO	TEMPISTICA
RAPPORTO SEMESTRALE DI MONITORAGGIO STRATEGICO	Monitoraggio delle attività di CDP secondo i campi di intervento individuati nelle Linee Guida Strategica	Semestrale
REPORT AD HOC	Monitoraggio di cluster di progetto specifici (es. per finalità e/o per territorio di interesse)	Senza cadenza
CONTRIBUTO ALLA RELAZIONE NON FINANZIARIA	Valutazione macroeconomica dell'impatto di CDP	Annuale

APPENDICI

A2 - DALL'OPPORTUNITÀ DI FINANZIAMENTO FINO ALLA VALUTAZIONE DI IMPATTO: UN ESEMPIO END-TO-END DEL NUOVO APPROCCIO DI CDP SUL MERCATO

Finanziamento per l'ampliamento di una rete stradale (I)

PROCESSO DI CONCESSIONE DI UN FINANZIAMENTO DI CDP | ESEMPIO

ORIGINATION

La controparte (XY) è interessata ad ampliare la rete stradale di pertinenza per decongestionare il traffico:

- **obiettivo** (KPI finale atteso): 80Km di rete stradale
- **finanziamento richiesto**: 56 mln di euro
- **durata**: 4 anni



XY fornisce a CDP il set documentale e l'auto-dichiarazione necessari per l'analisi di merito da parte di CDP.

PRE-ISTRUTTORIA E ISTRUTTORIA

CDP valuta la sostenibilità dell'operazione in termini finanziari, sociali, ambientali e in termini di coerenza strategica. In particolare:

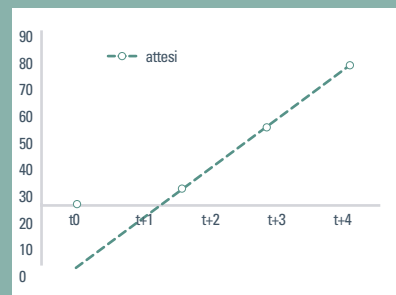
- identifica la **LGSS** cui attribuire il progetto: LGSS TRASPORTI E NODI LOGISTICI
- seleziona la **priorità strategica**: rafforzamento e razionalizzazione della rete stradale e autostradale
- individua l'**obiettivo finale**: miglioramento dei tempi di percorrenza e sicurezza
- determina il **KPI di monitoraggio**: km di rete interessati dagli interventi.

CDP si confronta con XY per eventuali feedback sul progetto iniziale.

PRE-STIPULA

XY si impegna a restituire **dati relativi al KPI**: km di rete interessati da interventi di ampliamento
 CDP identifica e comunica a XY la periodicità di **rilevazione del KPI** (es. semestrale)
 XY indica l'**evoluzione attesa del KPI** lungo il ciclo di vita del progetto

EVOLUZIONE ATTESA KM DI RETE STRADALE



Finanziamento per l'ampliamento di una rete stradale (II)

ESECUZIONE - MONITORAGGIO

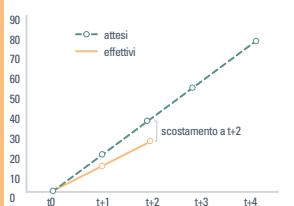
RILEVAZIONE KPI E VERIFICA SCOSTAMENTI

XY comunica periodicamente a CDP lo stato di avanzamento del KPI indicato.

CDP monitora gli **scostamenti** tra l'evoluzione attesa del KPI e quella effettiva.

Nel caso di ritardi (es. -20% dei km rispetto alle attese), CDP avvia un **confronto** con XY per capire le ragioni (problemi di forniture ecc.).

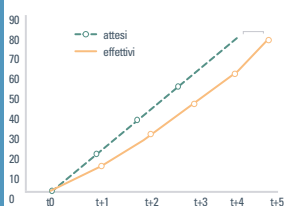
EVOLUZIONE KM DI RETE STRADALE



COMPLETAMENTO PROGETTO

Al completamento, CDP verifica l'esistenza di scostamenti finali (es. ampliamento di 80 km della rete stradale viene completato in 5 anziché 4 anni).

COMPLETAMENTO ANNO T+5



VALUTAZIONE IMPATTO

PREPARAZIONE DATASET PER L'ANALISI DI IMPATTO

CDP raccoglie le informazioni necessarie per effettuare l'**analisi di impatto** dell'intervento finanziato rispetto a:

- **Obiettivo strategico**: miglioramento dei tempi di percorrenza e sicurezza.
- **Obiettivi trasversali**: PIL, occupazione, riduzione delle emissioni.

Tempo medio di percorrenza pre-intervento (Fonte ISTAT): **75 minuti**

Tempo medio di percorrenza post-intervento (Fonte ISTAT): **56 minuti**

Riduzione tempi di percorrenza (19 minuti)

pre-investimento post-investimento

STIMA DEL CONTRIBUTO CDP

Il progetto di XY viene valutato insieme a 30 operazioni simili.

Obiettivo: isolare e quantificare il contributo di CDP

Risultato:

- Contributo CDP all'obiettivo strategico: -12 minuti
- Contributo CDP agli obiettivi trasversali:
 - PIL : 22 mln di euro
 - Occupazione : 400 unità di lavoro
 - Emissioni: -15%

Tempo medio di percorrenza pre-intervento (Fonte ISTAT): **75 minuti**

Tempo medio di percorrenza post-intervento (Fonte ISTAT): **56 minuti**

Contributo di CDP alla riduzione dei tempi medi di percorrenza (12 minuti)

pre-investimento post-investimento

A3 - GLOSSARIO

APPROCCIO CONTROFATTUALE

È una metodologia di valutazione degli effetti di un'azione/progetto/programma che si basa sul confronto tra due popolazioni di riferimento: una interessata dall'azione/progetto/programma in esame e l'altra no. Teoricamente, l'effetto viene definito come differenza tra ciò che è accaduto dopo l'attuazione di un progetto (situazione fattuale) e ciò che sarebbe accaduto se quello stesso intervento non fosse stato realizzato (situazione controfattuale).

APPROCCIO THEORY-BASED

È l'attribuzione causale degli effetti di un'azione/progetto/programma analizzando ed interpretando la sequenza di nessi logici che ne descrivono il funzionamento, ovvero perché si è arrivati ad un certo esito e quali sono i meccanismi di trasmissione.

CATENA DEL VALORE

Esplicita il processo di generazione dell'impatto attraverso il concatenamento di input (risorse ed attività), output (risultati dell'attività), outcome (effetti di medio-lungo periodo) e impatti (effetti attribuibili all'intervento).

IMPATTO

Gli effetti a lungo termine, positivi e negativi, previsti o imprevisi, prodotti direttamente o indirettamente da un intervento. In altre parole, si tratta della variazione in un attributo/caratteristica/variabile che può essere attribuita ad un intervento.

KPI (KEY PERFORMANCE INDICATORS)

Esprimono la variabile quantitativa o qualitativa in grado di fornire un'evidenza chiara e misurabile del risultato immediato di un intervento. Evidenziano i risultati diretti di un'azione. Misurano la quantità (a volte anche la qualità) di beni e servizi generati.

INDICATORI DI OUTCOME

Misurano i risultati generati dagli output di un progetto; verificano cioè gli effetti/cambiamenti generati sui beneficiari diretti del progetto. Sono gli obiettivi strategici e gli obiettivi trasversali, ovvero attributi/caratteristiche/variabili su cui vengono misurati qualità e quantità degli effetti di medio-lungo periodo generati dal progetto nel contesto di riferimento.

MONITORAGGIO

È un processo continuo che utilizza la raccolta sistematica dei dati relativi ai KPI per fornire, in corso d'opera, a CDP e alle principali parti interessate di un intervento indicazioni sullo stato di avanzamento e sull'utilizzazione dei fondi allocati.

VALUTAZIONE

La valutazione ha come obiettivo la verifica di efficacia del progetto sugli indicatori di outcome, ovvero gli obiettivi strategici e trasversali che CDP ha definito nelle Linee Guida Strategiche e Settoriali. In particolare, è definita come analisi/interpretazione/quantificazione degli esiti di medio-lungo periodo di un progetto o programma. La valutazione mira, anche, a fornire informazioni/feedback utili ai beneficiari e a CDP ad integrare quanto appreso nei loro processi decisionali.

VALUTAZIONE EX ANTE

Valutazione di un intervento di sviluppo eseguita prima della sua realizzazione.

VALUTAZIONE EX POST

Valutazione di un intervento eseguita dopo il suo completamento. Può essere effettuata subito dopo la conclusione dell'intervento o dopo un certo periodo di tempo, con l'intento di identificare i fattori di successo o insuccesso, di valutare la solidità dei risultati e di trarre conclusioni che possano influenzare altri interventi.

cdp 