

 Consiglio Nazionale delle Ricerche

**IRCES**

ISTITUTO di RICERCA sulla CRESCITA ECONOMICA SOSTENIBILE  
INSTITUTE of RESEARCH on ECONOMIC SUSTAINABLE GROWTH

*Report di analisi dei dati al 28/06/2024*

*Monitoraggio dello Stato di Avanzamento Lavori dei  
Piani di Sviluppo del bando Next Generation You*

*Torino, novembre 2024*

*Release. 1.0*

A cura di:

Dott. Igor Benati

---

## SOMMARIO

<b>1</b>	<b>INTRODUZIONE E NOTA METODOLOGICA</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>L'AVANZAMENTO FISICO DEI PIANI DI SVILUPPO</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>L'AVANZAMENTO FINANZIARIO DEI PIANI DI SVILUPPO</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>SCOSTAMENTI DALLA PROGRAMMAZIONE</b>	<b>12</b>
<b>5</b>	<b>OPINIONI DEGLI ENTI SU IMPLEMENTAZIONE ED ESITI DEI PDS</b>	<b>15</b>

## 1 INTRODUZIONE E NOTA METODOLOGICA

---

Il rapporto presenta i dati del sesto ed ultimo round dell'attività di monitoraggio svolta sullo Stato di Avanzamento Lavori (SAL) dei Piani di Sviluppo (PdS), finanziati nell'ambito del bando Next Generation You (NGY) di Compagnia di San Paolo. Nelle precedenti edizioni i dati raccolti venivano utilizzati per comprendere lo stato di avanzamento fisico e finanziario dei singoli PdS e per intervenire sui ritardi di implementazione, risolvendo potenziali situazioni critiche. Essendo venuta meno tale esigenza, dal momento che tutti i PdS hanno concluso il processo di attuazione, il presente documento intende utilizzare lo storico di dati accumulati per proporre **una prospettiva di analisi complessiva sul processo di implementazione dei Piani**. A tal fine, il rapporto, che rimane organizzato sulla base dei cinque capitoli (1. Introduzione 2. L'avanzamento fisico dei Piani di Sviluppo 3. L'avanzamento finanziario dei Piani di Sviluppo 4. Gli scostamenti dalla programmazione 5. Opinioni degli enti su implementazione ed esiti dei PdS) propone una serie di statistiche finalizzate a sintetizzare le caratteristiche e le tempistiche dell'attuazione della prima edizione di NGY. Tali elaborazioni sono basate sul complesso dei dati raccolti nelle sei sessioni di monitoraggio, attraverso il questionario online sottoposto ai **100 Enti** della prima edizione, e riferite ai seguenti intervalli temporali:

**Round 1: luglio 2022<sup>1</sup>-ottobre 2022**

**Round 2: novembre 2022-febbraio 2023**

**Round 3: marzo 2023- giugno 2023**

**Round 4: luglio 2023-ottobre 2023**

**Round 5: novembre 2023-febbraio 2024**

**Round 6: marzo 2024-giugno 2024<sup>2</sup>**

I dati, conferiti autonomamente da ogni singolo Ente, sono stati successivamente verificati e consolidati nel corso di specifici **incontri di monitoraggio**, effettuati dai responsabili dei singoli PdS con i referenti interni individuati da Compagnia di San Paolo nel mese successivo alla scadenza per l'invio. Come per i rapporti precedenti, la **misurazione dello stato di avanzamento fisico e finanziario** è stata realizzata attraverso l'utilizzo di tre indicatori:

- **indicatore di completamento (IC)**: dato dal rapporto tra le attività/azioni completate e le attività/azioni complessivamente previste nel singolo piano;
- **indicatore di avanzamento (IA)**: dato dal rapporto tra l'insieme delle attività/azioni completate e parzialmente realizzate e le attività/azioni complessivamente previste nel singolo piano.
- **indicatore di avanzamento della spesa (IAS)**, dato dal rapporto tra l'insieme delle risorse economiche spese e le risorse economiche complessivamente previste (finanziamento NGY più cofinanziamento dell'Ente) nel singolo Piano

Nelle pagine seguenti vengono presentate le statistiche aggregate relative ai tre indicatori succitati e le elaborazioni relative ai dati raccolti sugli **scostamenti dalla programmazione dei Piani e sulle opinioni degli Enti su implementazione ed esiti dei PdS**.

---

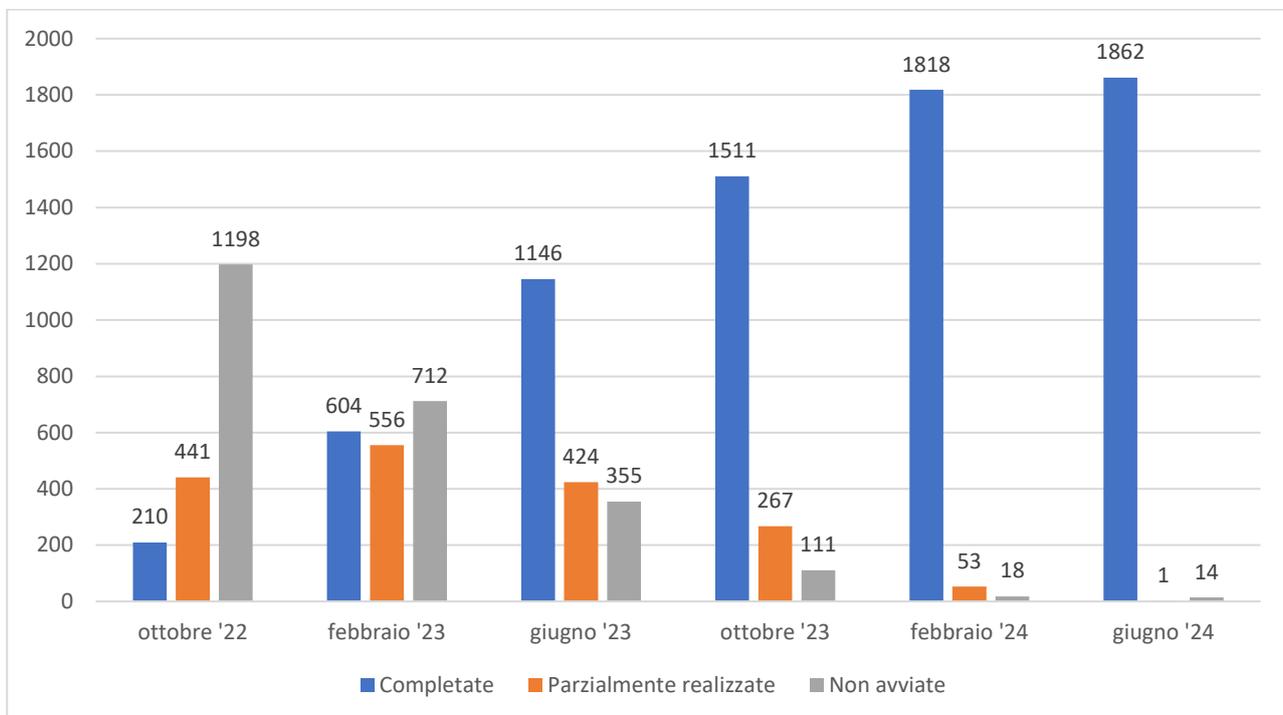
<sup>1</sup> L'avvio dei Piani di Sviluppo è avvenuto in momenti diversi nei vari Enti nei primi sei mesi del 2022, anche se il concreto avvio delle attività è avvenuto perlopiù tra giugno e settembre 2022. Il dato sulla tempistica di avvio del programma ovviamente va tenuto in debita considerazione per esprimere giudizi sul grado di implementazione dei Piani di Sviluppo.

<sup>2</sup> Inviato in data 28 giugno 2024 e riferito al periodo intercorso da inizio progetti fino al 28 giugno 2024.

## 2 L'AVANZAMENTO FISICO DEI PIANI DI SVILUPPO

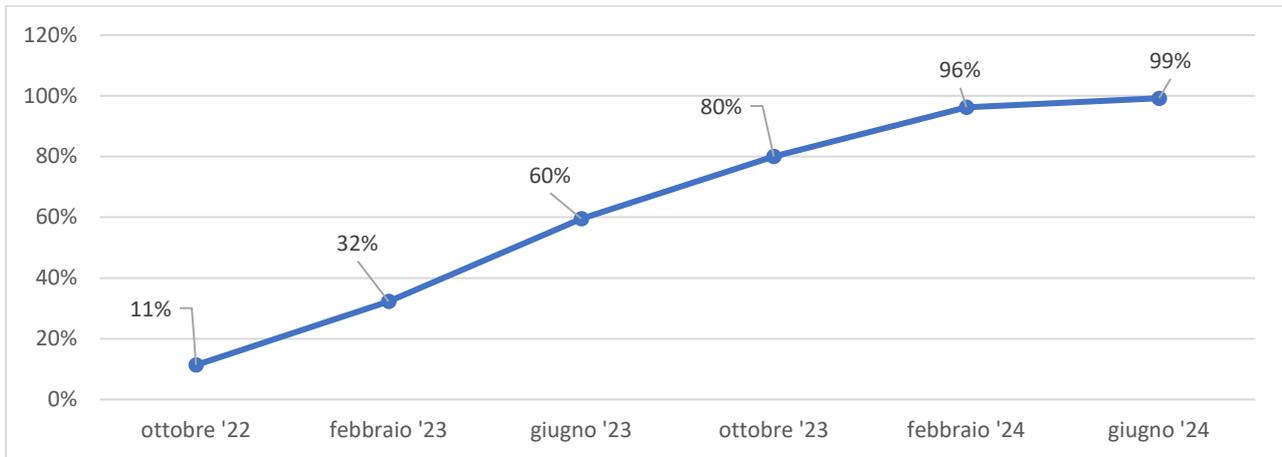
Il monitoraggio di giugno 2024 ha confermato la completa attuazione dei PdS finanziati nell'ambito della prima edizione di NGY. In tale rilevazione gli Enti hanno dichiarato un valore complessivo per i loro PdS di **1877** attività/azioni, segnalando una leggera flessione (12 attività/azioni) rispetto al dato di febbraio 2024. Per quanto riguarda l'**avanzamento fisico** dei piani, **dato dall'insieme delle attività completate o parzialmente realizzate** fino al 28 giugno 2024, **1862** attività/azioni sono risultate essere già state **completate (99% del totale)**, mentre **1** è risultata essere **parzialmente realizzata**. Le rimanenti **14** attività/azioni (**1%**) previste, invece, sono risultate essere **non ancora avviate**. Il dato conferma il **completamento dell'attuazione di tutti i PdS**, con l'eccezione di quello di un ente che aveva comunicato la rinuncia al finanziamento ed alla conseguente realizzazione del Piano.

Grafico 1- *Attività/azioni completate, parzialmente realizzate e non avviate sul totale dei Piani di Sviluppo. Confronto tra i diversi round di monitoraggio [valori assoluti]*



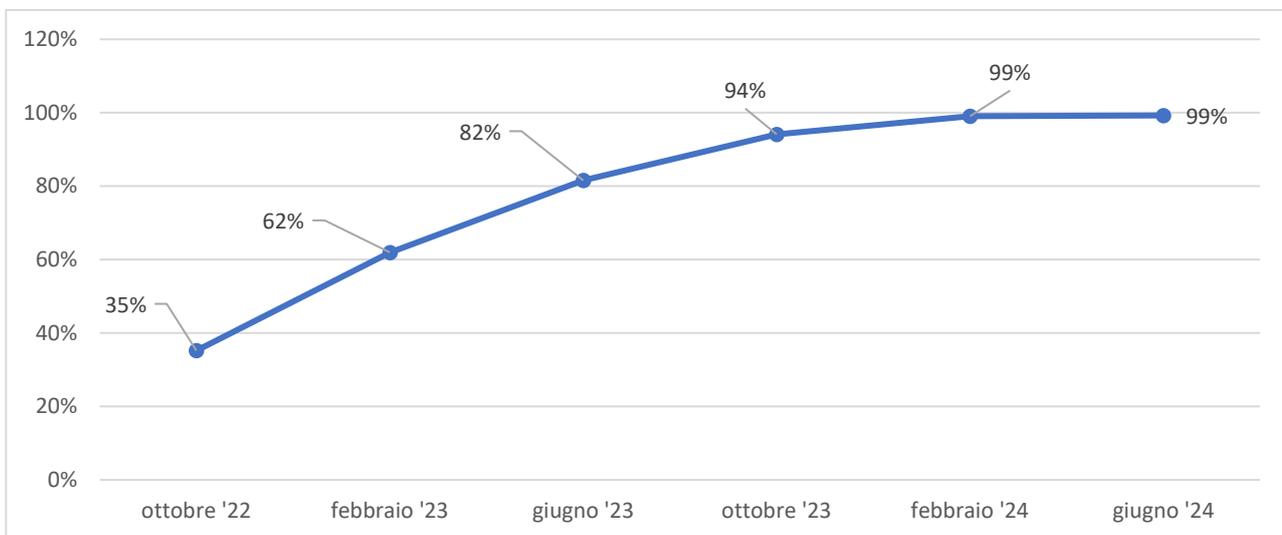
A conclusione del processo d'implementazione appare interessante osservare come questo si sia svolto analizzando l'andamento dei principali indicatori utilizzati per monitorarne l'evoluzione nel tempo: **indicatore di completamento (IC) e indicatore di avanzamento (IA)**. L'indicatore di completamento ha mostrato una crescita costante nella prima metà del percorso di implementazione dei PE. A giugno 2023, il 60% delle attività/azioni risultava completato, con un incremento massimo del **27%** rispetto a febbraio. Il tasso di completamento è rimasto elevato fino a ottobre 2023, raggiungendo l'80% per poi rallentare. Gli elevati valori sul completamento delle attività/azioni fin dai primi round di monitoraggio, indicano che molti Enti hanno scelto di non avviare contemporaneamente tutte le attività/azioni presenti nel Piano ma di concentrarsi prima sulla completa realizzazione di un sottoinsieme di queste.

Grafico 2- **Indicatore di completamento. Confronto tra i diversi round di monitoraggio [valori%]**



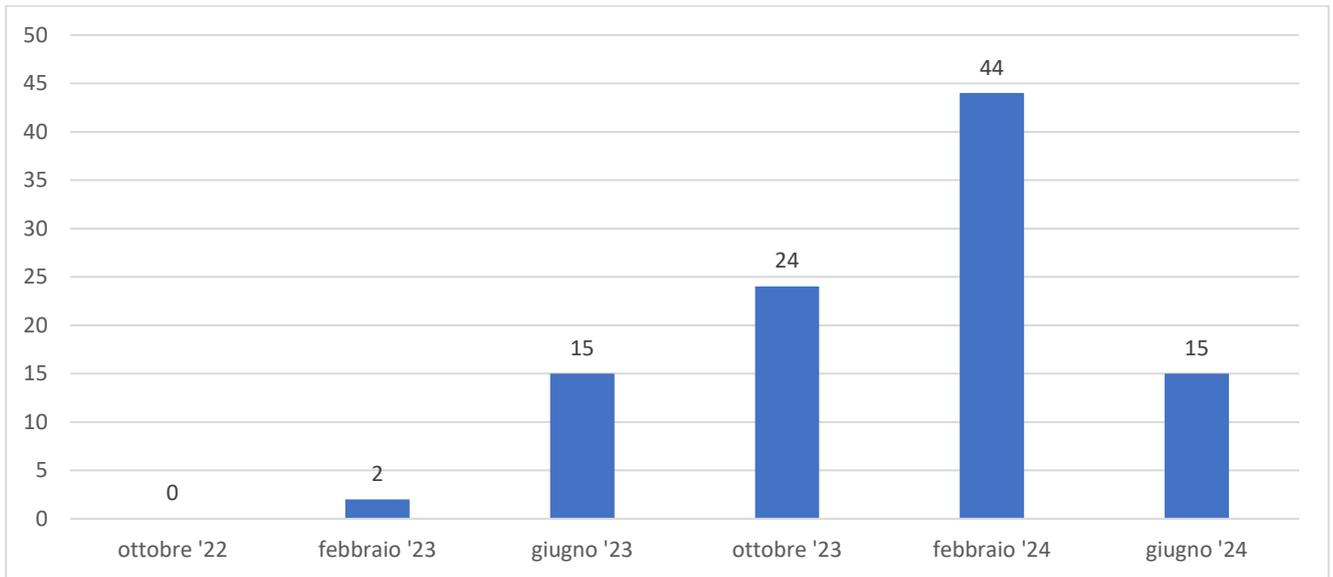
Continuando la lettura del processo d’implementazione attraverso **l’indicatore di avanzamento fisico (IA)**, che tiene conto delle azioni/attività completate e avviate sul totale del Piano, l’elaborazione dei dati conferiti a giugno 2024 dagli Enti, evidenzia come fin dal primo monitoraggio il 35% delle azioni/attività era stato avviato o concluso. Ancora più significativo il dato a 12 mesi (3 round di monitoraggio) quando è stato raggiunto per l’IC il valore dell’82%, a testimonianza della rapida implementazione di una gran parte dei PdS.

Grafico 3- **Piani di Sviluppo per livello di avanzamento fisico (IA). Confronto tra i diversi round di monitoraggio [valori%]**



In generale, il processo di attuazione fisica delle attività/azioni dei singoli Pds ha avuto un andamento abbastanza concentrato nel tempo. Nei primi 12 mesi della prima edizione di NGY sono stati completati 17 Piani mentre tra i 16 ed i 20 mesi sono giunti a conclusione ben 68 Piani. Per vedere il completamento degli ultimi 15 Piani è stato invece necessario attendere 24 mesi.

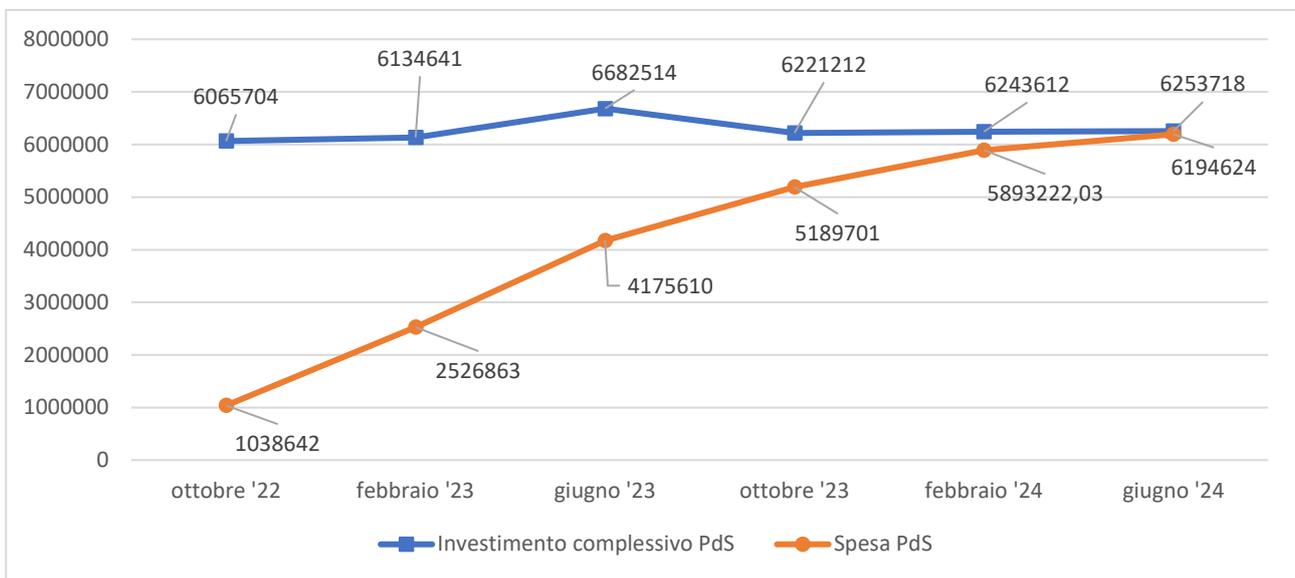
Grafico 4- Piani di Sviluppo completamente attuati (IC=100). Confronto tra i diversi round di monitoraggio [valori assoluti]



### 3 L'AVANZAMENTO FINANZIARIO DEI PIANI DI SVILUPPO

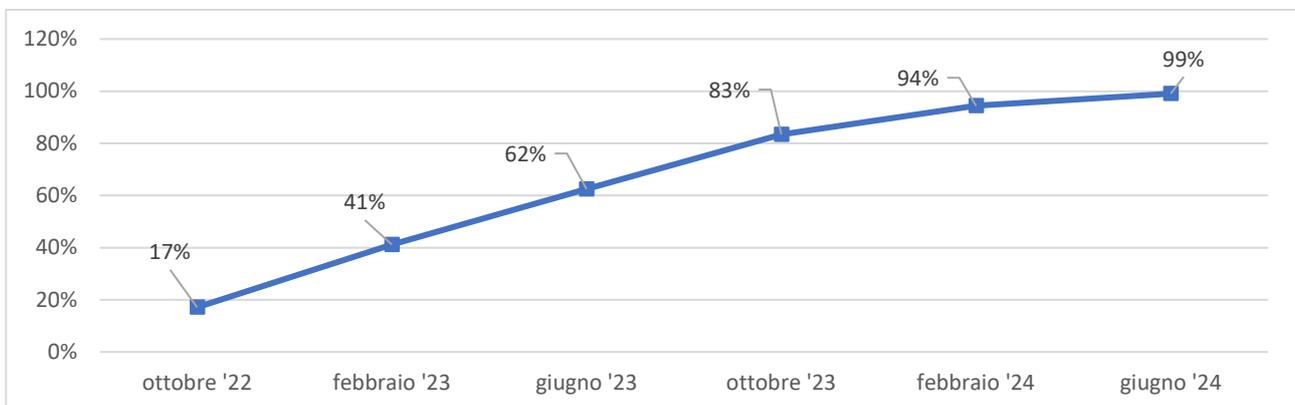
Anche l'avanzamento finanziario ha raggiunto lo stadio finale a giugno 2024, nonostante una piccola coda di spesa risulti fisiologicamente non ancora effettuata. In relazione all'avanzamento finanziario a giugno 2024, gli Enti rispondenti hanno dichiarato **un investimento complessivo per i loro PdS pari a 6.253.718 euro**, comprensivo della quota di cofinanziamento. L'investimento finale risulta quindi in crescita di **10.106 euro** totali rispetto a quanto dichiarato a febbraio 2024. Invece, la spesa dichiarata sul complesso dei PdS è stata di **6.194.624 euro**, passando dal precedente valore del **94%** a circa **il 99%** delle risorse totali, con un incremento pari a **301.402 euro**, realizzato nel periodo di osservazione, mentre tra febbraio 2024 e giugno 2024 l'incremento di spesa era stato pari **703.521 euro**. Il massimale di spesa è stato di **161.120 euro**, mentre la spesa media si è attestata sul valore di **61.946 euro**.

Grafico 5 - Investimento complessivo e spesa sui Piani di Sviluppo. Confronto tra i diversi round di monitoraggio [valori assoluti]



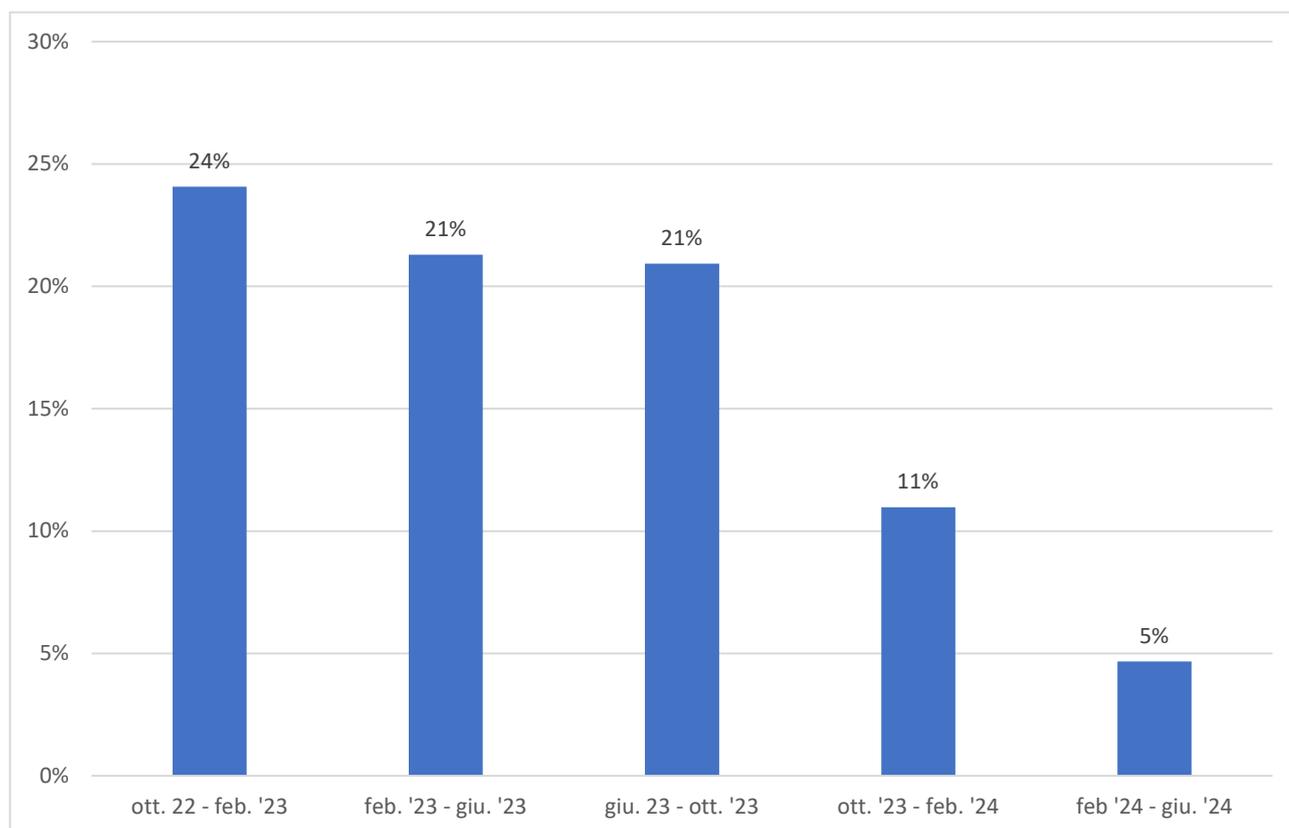
L'analisi nel tempo dello IAS rivela come oltre la metà, il **62%**, della spesa prevista per il complesso dei Pds sia stato effettuato in soli 12 mesi, e come dopo 16, **l'83%** delle risorse fosse già stato allocato. Diversamente da quanto accade spesso nei progetti di cambiamento organizzativo e gestionale, **i PdS della prima edizione hanno avuto fin da subito un ritmo di spesa molto sostenuto e continuo nel tempo.**

Grafico 6 - Indicatore di avanzamento medio della spesa su tutti i Piani di Sviluppo. Confronto tra i diversi round di monitoraggio [valori %]



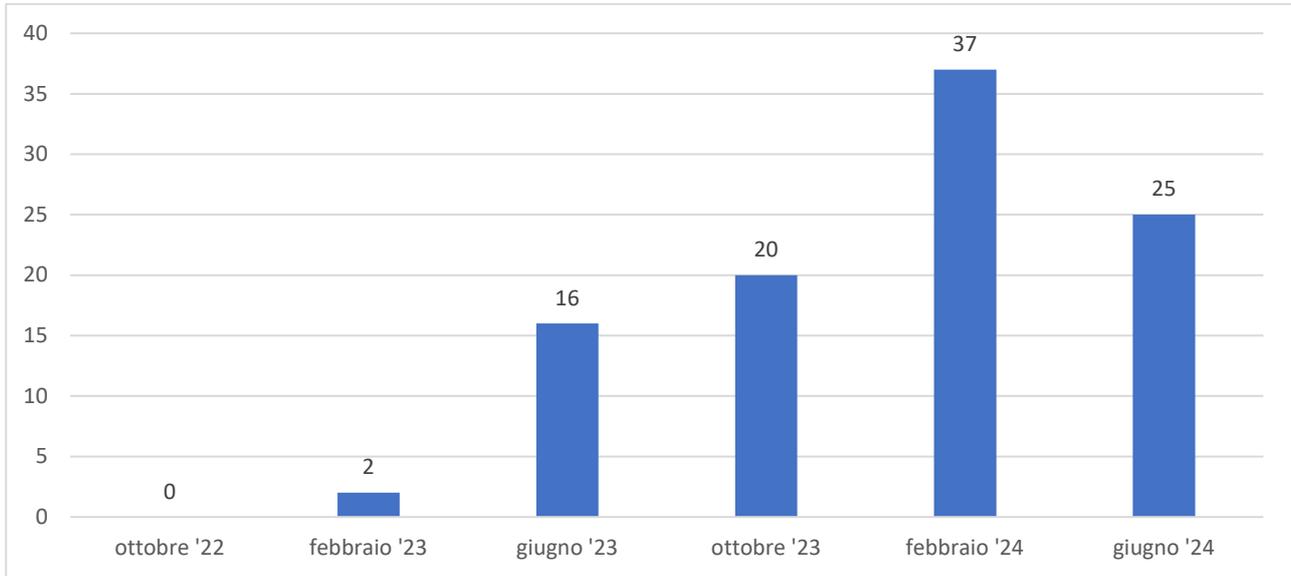
Guardando agli incrementi tra una sessione e l'altra del monitoraggio si evidenzia come l'incremento di spesa sia stato sostenuto nei primi 4 round di monitoraggio dei piani, mantenendosi sempre in un valore compreso tra il 21% ed il 24%, per poi rallentare negli ultimi due round, passando a 11% ed infine a 5%.

**Grafico 7- Incrementi dell'indicatore di avanzamento medio della spesa su tutti i Piani di Sviluppo. Confronto tra i diversi intervalli di monitoraggio [valori %]**



La gran parte degli Enti (**62**) ha completato la spesa nelle ultime due sessioni di monitoraggio (febbraio e giugno 2024). Nei primi 12 mesi (fino a giugno 2023), invece, sono state spese completamente solo le risorse di **18** Piani.

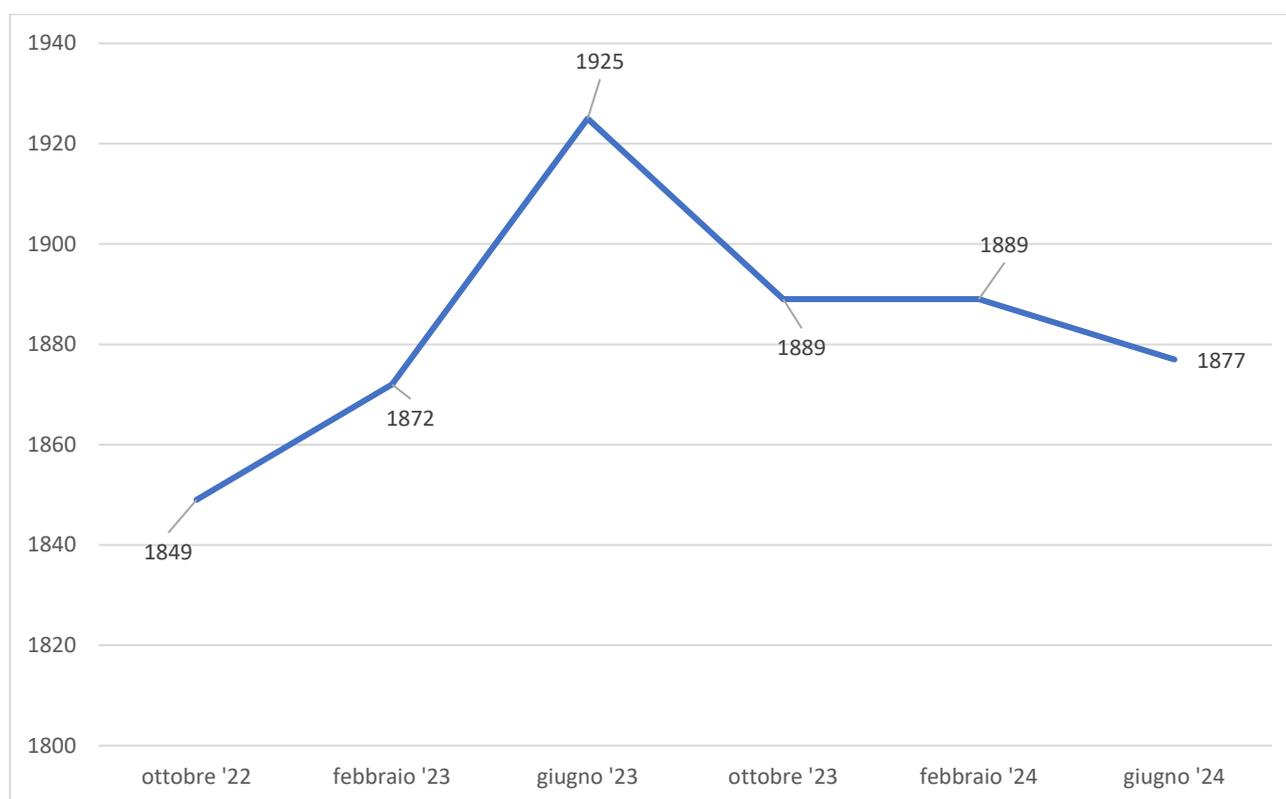
**Grafico 8- Piani di Sviluppo con spesa completamente realizzata (ICS=100). Confronto tra i diversi round di monitoraggio [valori assoluti]**



#### 4 SCOSTAMENTI DALLA PROGRAMMAZIONE

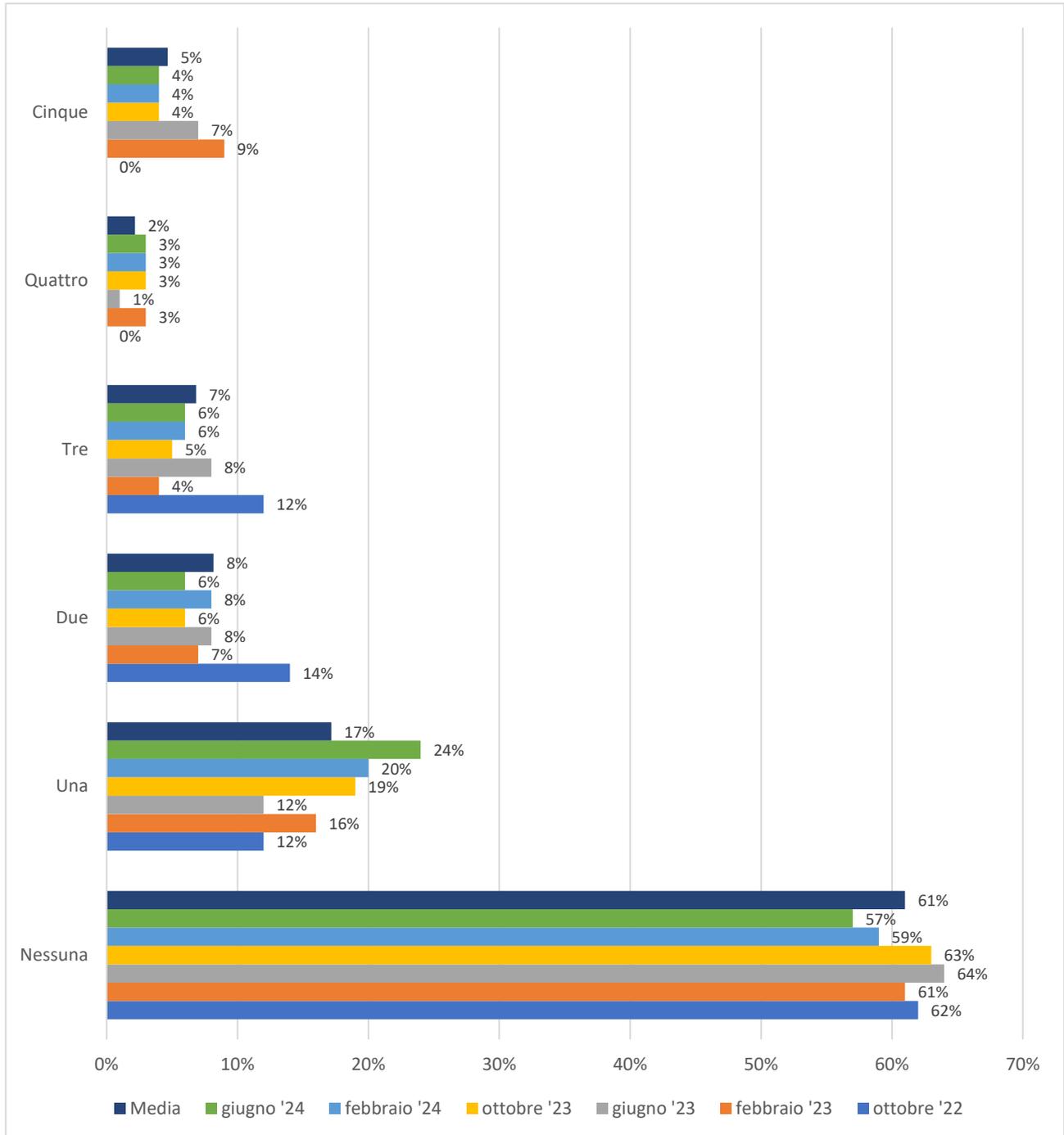
In sede di bilancio del processo di attuazione, appare anche utile verificare in che misura i PdS si siano modificati nel corso del tempo e quale sia stata la ragione che ha determinato tale variazione. Innanzitutto, è importante rilevare come il numero complessivo di azioni/attività complessivamente dichiarato dagli Enti si sia modificato pressoché ad ogni round di monitoraggio. Da un valore iniziale di **1849** attività/azioni a ottobre **2022**, si è giunti a **1877** a giugno 2024, con un picco verificatosi a giugno 2023, caratterizzato da volume complessivo di **1925** attività/azioni segnalate. Il grafico 9 segnala come **fino al terzo monitoraggio il numero delle azioni sia andato progressivamente salendo, mentre, dopo tale passaggio, si sia innescata una progressiva riduzione**. Salvo eventuali errori nella comunicazione dei dati, la fase ascendente può essere probabilmente attribuita alla necessità degli Enti di rivedere il Piano di Sviluppo (PdS), **modificando o integrando le attività e le azioni che si sono dimostrate meno realizzabili nella realtà**.

Grafico 9- Attività/azioni totali dei PdS dichiarate dagli Enti. Confronto tra i diversi round di monitoraggio [valori assoluti]



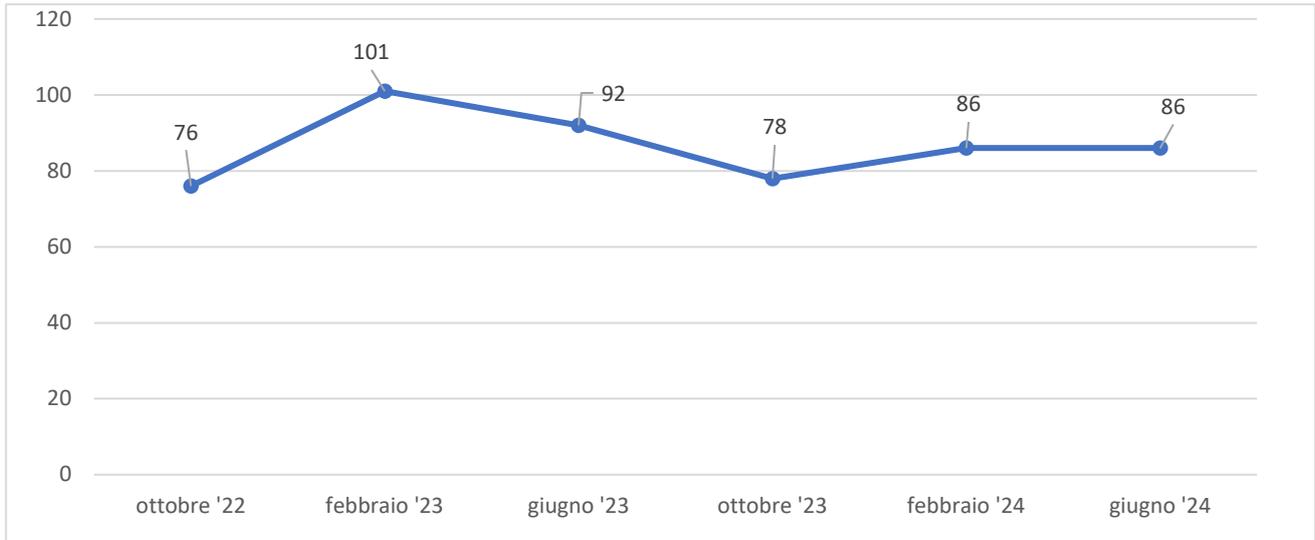
Le risposte fornite al questionario dagli Enti finanziati hanno anche consentito di avere informazioni sull'entità degli scostamenti dai Piani originali e sui motivi di tali variazioni. Osservando i valori medi del monitoraggio, si rileva come **la maggior parte degli enti (in media il 61%) non abbia modificato alcuna attività/azione del proprio Piano**, seguita da quelli che ne hanno apportato una sola (in media il 17%). In misura decisamente minore gli Enti hanno apportato due (media 8%), tre (media 7%), quattro (media 2%) e cinque modifiche (media 5%). **Osservando lo sviluppo dei dati nei vari round di monitoraggio, nel tempo è ravvisabile una tendenza alla decrescita delle modifiche superiori a due**. Probabilmente, all'iniziale fiducia di poter variare anche in maniera consistente le azioni del PdS che si erano rivelate problematiche, si è andata progressivamente esaurendo con l'avanzare del piano (vedi grafico 10).

Grafico 10 – Enti per numero di modifiche apportate alle attività/azioni del Piano di Sviluppo. Confronto tra i diversi round di monitoraggio [valori%]



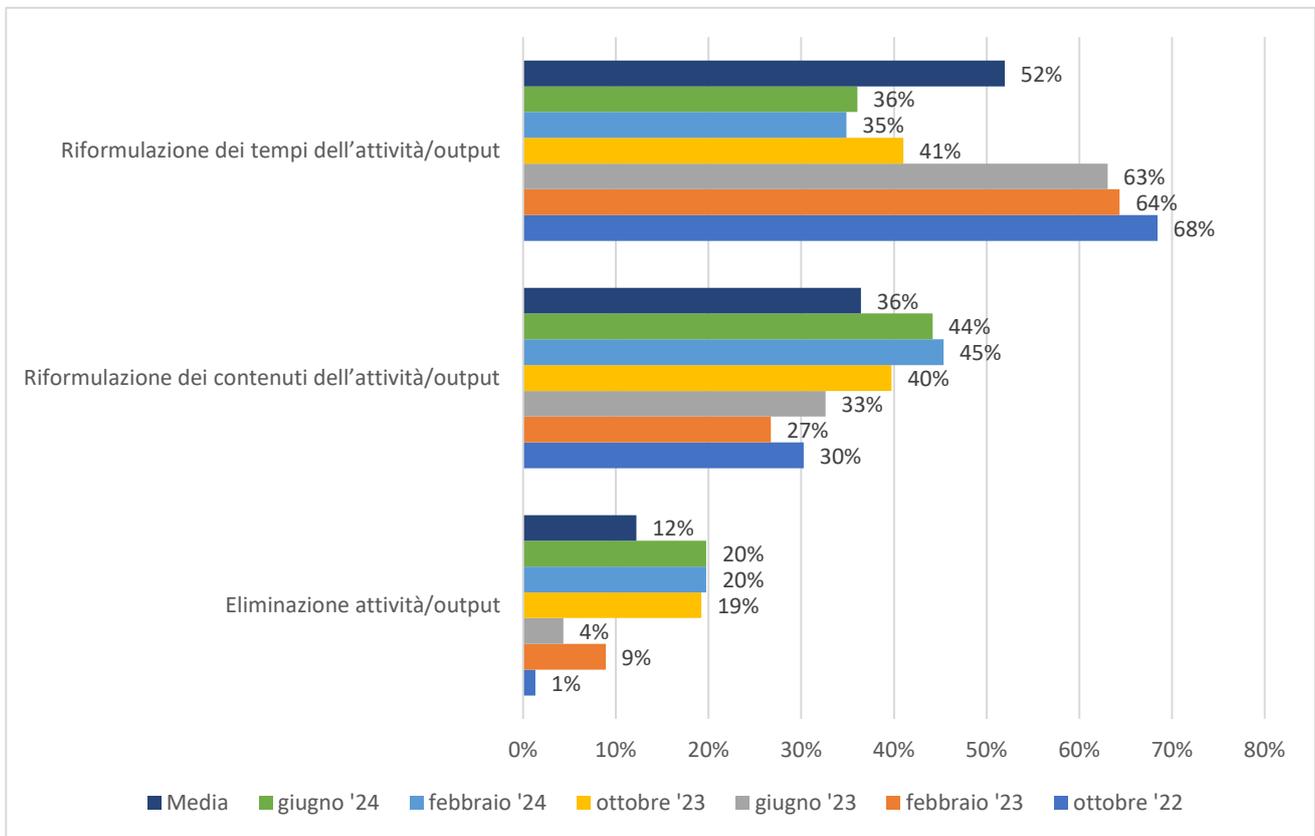
Il numero complessivo di azioni modificate è variato nel tempo, seguendo anche in questo caso un andamento dapprima ascendente, fino a febbraio 2023, quando è stato toccato il massimo di **101** attività/azioni modificate e poi discendente fino alle **78** modifiche di ottobre 2023. Negli ultimi due round di monitoraggio il numero delle modifiche apportate ai PdS si è mantenuto stabile sul valore di **86**.

Grafico 11 – Numero di attività/azioni modificate o eliminate dai Piani di Sviluppo. Confronto tra i diversi round di monitoraggio [valori assoluti]



Le modifiche alle azioni/attività in media si sono risolte **nel 52%** dei casi in una riformulazione dei tempi, mentre **nel 36% dei casi** in una riformulazione dei contenuti (realizzando l’aumento più consistente rispetto ad ottobre 2023). Solo il **12%** dei casi, infine, si è concretizzato in un’eliminazione dell’attività output. I valori medi, tuttavia, nascondono una grande variabilità sperimentata nel corso del tempo dalle modifiche dei Pds, con un trend sostanzialmente crescente per “Eliminazione” e “Riformulazione dei contenuti” e decrescente per “Riformulazione dei tempi”

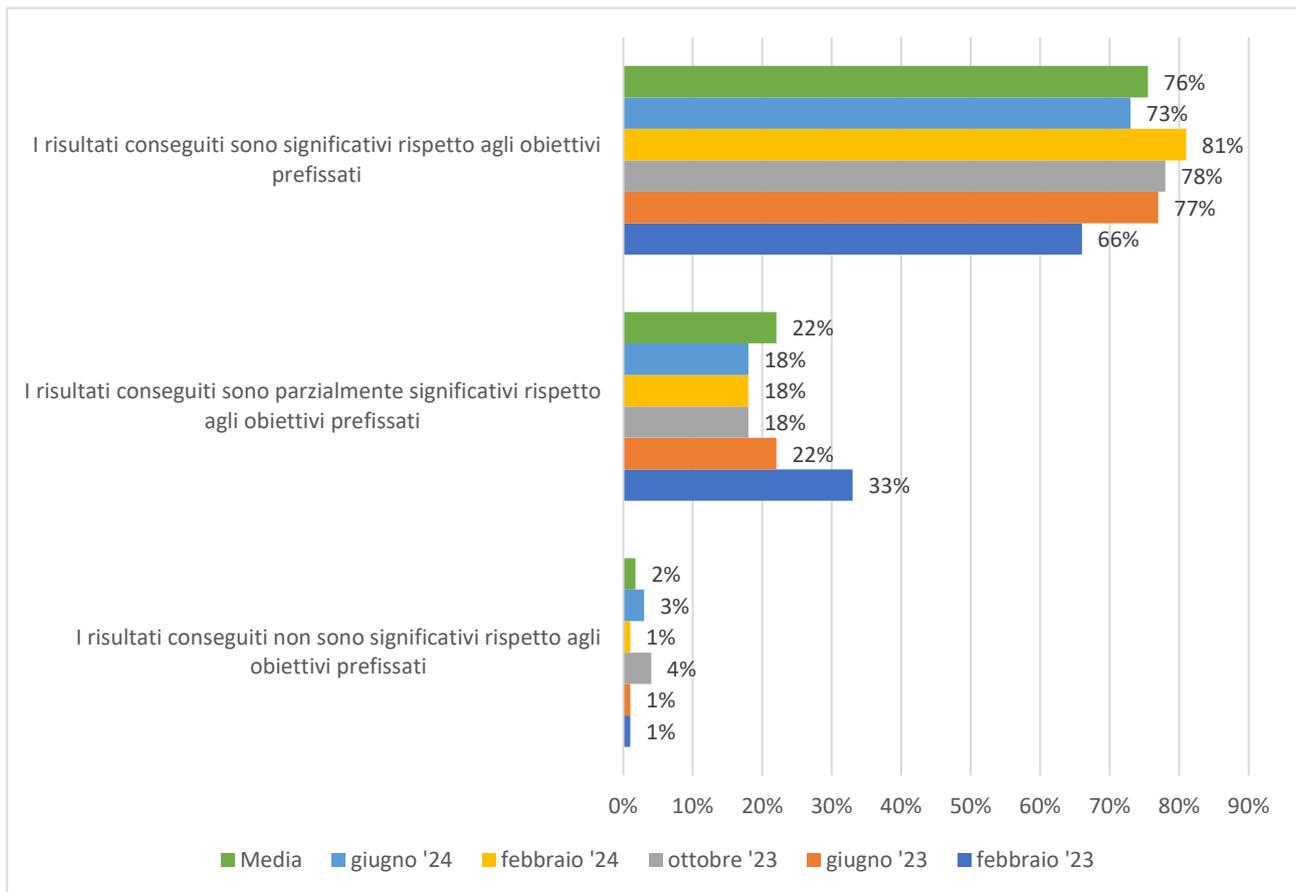
Grafico 12 - Natura della modifica apportate alle attività/azioni del Piano di Sviluppo. Confronto tra i diversi round di monitoraggio [valori %]



## 5 OPINIONI DEGLI ENTI SU IMPLEMENTAZIONE ED ESITI DEI PDS

Un'ultima analisi può essere effettuata sui dati raccolti nel monitoraggio rispetto alla percezione dell'Ente sull'andamento complessivo del processo d'implementazione dei Pds. I dati hanno confermato una elevata soddisfazione degli Enti rispetto al processo d'attuazione del Pds. In media il **98%** degli Enti ritiene che **i risultati conseguiti siano significativi rispetto agli obiettivi prefissati, in misura piena (76%) o parziale (22%)**. Nel corso dei diversi round di monitoraggio la soddisfazione è andata crescendo fino ad un massimo **del 99%**, registrato a febbraio 2024. Gli Enti insoddisfatti si attestano in media al 2% ma hanno raggiunto anche il 4% ad ottobre 2023.

Grafico 13 – Opinioni degli Enti rispetto alla capacità del processo di implementazione di conseguire gli obiettivi prefissati dal Pds. Confronto tra i diversi round di monitoraggio<sup>3</sup> [valori %]



Gli Enti, inoltre, si sono dichiarati fiduciosi rispetto alla capacità del Pds di contribuire all'aumento della loro sostenibilità, innovazione e autonomia. Esprimendo la propria opinione su una scala da 1 (limitato contributo) a 5 (elevato contributo), in media, la gran parte degli Enti, **l'81%**, ha consolidato il proprio voto sull'ipotesi di un **significativo contributo** (voto 4 e voto 5) mentre solo il **2%** (voto 1 e 2) è convinto che il Pds non darà grossi apporti alla sostenibilità, innovazione e autonomia degli Enti. Il restante **17%** degli Enti ha invece confermato una sostanziale indifferenza rispetto agli esiti.

Anche in questo caso la variabilità dei giudizi è stata elevata, ma va segnalato che il voto più alto (5) ha avuto un trend di crescita progressiva nei vari round di monitoraggio, verificando la crescente fiducia degli Enti per gli esiti dei Pds.

<sup>3</sup> Non sono presenti i dati del monitoraggio di ottobre 2022 in quanto i quesiti relativi alla soddisfazione degli Enti su implementazione ed esiti dei Pds sono stati inseriti solo a partire dal questionario di febbraio 2023.

Grafico 14 – Opinioni degli Enti sulla capacità del PdS di contribuire all'aumento di sostenibilità, innovazione e autonomia dell'Ente stesso. Confronto tra i diversi round di monitoraggio [valori%]

