



LINEE GUIDA AL BANDO EVOLUZIONI FASE 2 -REDAZIONE DEL PROGETTO ESECUTIVO

Indice

1. PREMESSA	2
2. Obiettivo del documento	2
3. La costruzione del Work plan	3
3.1 Deliverable	3
3.2 Work breakdown structure (WBS): identificare le fasi e le attività del Progetto esecutivo....	5
3.3 Gantt: pianificare i tempi di realizzazione del progetto	6
3.4 Analisi e gestione del rischio	9
4. Soluzioni tecnologiche: modularità e interoperabilità	12
5. Il team di lavoro	13
5.1 Organization Breakdown Structure (OBS): definire ruoli e responsabilità.....	14
6. Percorsi Formativi	15
7. Il Budget	16
8. Monitoraggio e valutazione	18
8.1 L'importanza di osservare i cambiamenti	19

Indice delle figure

Figura 1 Come identificare deliverable e attività.....	4
Figura 2 Esempio di Work Breakdown Structure.....	5
Figura 3 Modello di Gantt declinato su caso d'uso.....	7

Figura 4 Gantt: descrizione della scansione temporale e delle attività.....	7
Figura 5 Gantt: inserimento delle responsabilità.....	8
Figura 6 Gantt: WP e attività.....	8
Figura 7 Gantt: Milestones.....	9
Figura 8 Matrice di rischio.....	10
Figura 9 Matrice di rischio con valori.....	10
Figura 10 Esempio di matrice di rischio declinata su caso d'uso.....	11
Figura 11 Esempio di Organization Breakdown Structure.....	15
Figura 12 Modello di Budget.....	17
Figura 13 Modello di tabella per la misurazione dei KPI.....	18

1. PREMESSA

La Fase 1 del bando Evoluzioni si è conclusa a valle di un percorso impegnativo che ha coinvolto gli enti dell'economia sociale sia nella mappatura degli asset della propria organizzazione sia nella definizione dei propri obiettivi strategici di innovazione. Il lavoro è poi confluito nella progettazione di un Piano di innovazione pluriennale (da 24 a 48 mesi), contenente le linee di intervento per una transizione digitale.

Il Piano di Innovazione pluriennale rispondeva all'obiettivo di individuare una prospettiva strategica, volta a soddisfare i bisogni di innovazione dell'ente: una vera e propria roadmap di innovazione, nella quale sono stati tracciati obiettivi, azioni, tempi indicativi di realizzazione e un budget. In senso lato, la costruzione del Piano di innovazione poneva l'ente dinanzi a una riflessione attiva di ampia portata sul valore della propria organizzazione, sui propri deficit e sulle progettualità future, sia nell'ottica di migliorare la qualità del lavoro internamente sia di produrre nuovi servizi e generare maggiore impatto sul territorio di riferimento. L'auspicio è che il documento, oggi, nella sua forma finita, costituisca parte integrante della strategia dell'Ente, come elemento rilevante della proposta di valore dell'organizzazione.

Si ricorda che il Piano di Innovazione Pluriennale presentato in fase 1 può essere oggetto di rivisitazione e aggiornamento: in tal caso, sarà necessario fornirne una versione aggiornata ed evidenziare eventuali modifiche e integrazioni nel Progetto esecutivo.

La Fase 2 propone ora, agli enti partecipanti, di definire, in termini progettuali, come attivare e rendere operativo il Piano di innovazione e mettere a punto tutte le sue componenti, portando a terra la visione strategica, attraverso la stesura di un **Progetto esecutivo di transizione digitale**, crescita delle competenze e acquisizione di tecnologie abilitanti, circostanziato ad un arco temporale di durata più breve (12-18 mesi), per il quale si richiede il contributo alle Fondazioni.

Nel facsimile fornito è quindi richiesto un inquadramento generale volto a fornire una sintesi dei bisogni a cui il Progetto esecutivo risponde, con particolare riferimento ai processi individuati nel Piano di Innovazione che saranno interessati dalla transizione digitale, gli obiettivi specifici che si vuole raggiungere e i risultati attesi che attraverso il Progetto Esecutivo si intende conseguire.

2. Obiettivo del documento

Obiettivo del presente documento è di **fornire strumenti e tracce utili per elaborare il Progetto esecutivo**, illustrando e approfondendo, uno per volta, i vari elementi che dovranno comporlo, in coerenza con quanto già evidenziato nel bando (cfr. pag. 9 del bando):

- I. la descrizione di un work plan contenente i deliverable del progetto, le fasi con le relative attività, le modalità e i tempi di realizzazione;
- II. l'indicazione delle soluzioni tecnologiche che saranno acquisite, specificando il livello di modularità che consenta l'acquisizione di successive funzionalità e l'interoperabilità con le tecnologie già operative presso l'ente e precisando i fornitori tecnologici;
- III. l'individuazione del project manager e del gruppo di lavoro, con l'indicazione specifica delle figure professionali e del ruolo di ognuno nell'organizzazione;
- IV. i percorsi formativi e di aumento delle competenze digitali che garantiscano il pieno utilizzo delle tecnologie da parte delle persone che operano presso l'organizzazione, specificando le caratteristiche dei percorsi (temi, durata dei moduli, numero di ore di formazione, persone coinvolte);
- V. un budget dettagliato che comprenda i costi relativi a risorse umane e collaborazioni, acquisizione di soluzioni tecnologiche e di servizi, acquisto di materiali di consumo e il primo anno delle eventuali licenze previste, comprese la manutenzione ordinaria e straordinaria e l'assistenza.

Tutti gli elementi sopra citati sono a loro volta ripresi, e ulteriormente arricchiti, nel facsimile, che verrà fornito agli enti partecipanti per la redazione del Progetto esecutivo.

3. La costruzione del Work plan

- descrizione di un work plan contenente i deliverable del progetto, le fasi con le relative attività, le modalità e i tempi di realizzazione.

Cosa si intende per work plan? **Il work plan di un progetto è letteralmente un piano di lavoro, ovvero una pianificazione delle attività necessarie a raggiungere i principali risultati attesi, portare a termine i deliverable di progetto e dunque a raggiungere gli obiettivi.**

3.1 Deliverable

Per deliverable si intendono i **risultati di un'attività del progetto**, che tipicamente si concretizzano in prodotti (fisici, documentali, ecc.) e/o servizi e vengono originati dalle attività del progetto. Un insieme di attività di progetto può portare al rilascio di uno o più deliverable.

Nella fase di pianificazione di un progetto, è pertanto fondamentale rilevare quali sono i deliverable da rilasciare e quali sono le attività necessarie al rilascio.

Nel caso del vecchio esempio delle Linee guida Fase 1, per realizzare uno degli obiettivi preposti era stata individuata la soluzione di una piattaforma CRM: l'implementazione del CRM, in questo caso, corrisponde ad uno dei deliverable di progetto.

Per quanto concerne i Piani di Innovazione proposti nell'ambito del bando Evoluzioni, i deliverable potrebbero essere soluzioni software, corsi di formazione, report tecnici ecc.

Una bozza rudimentale di work plan, in forma molto snella e non completa di tutti i suoi elementi, era stata già richiesta nella sezione di programmazione degli interventi nella Fase 1 del bando (cfr. Linee guida fase 1, par. 4.2.4), laddove si chiedeva di indicare quali soluzioni tecnologiche si intendevano implementare e quali azioni si intendevano programmare in riferimento a ciascun obiettivo specifico.

Un work plan vero e proprio definisce la struttura dell'idea progettuale avanzata nel PIP e dunque entra maggiormente nel dettaglio, poiché **identifica in maniera molto più puntuale le attività, organizzate in fasi, necessarie a rilasciare un determinato deliverable** (la piattaforma CRM, per esempio) e, **per ogni attività, specifica i tempi di realizzazione, individua le risorse da allocare e calcola i costi**.

Si suggerisce di strutturare il work plan, riprendendo le fila della programmazione della Fase 1:

- indicando gli **interventi progettuali** che si intendono realizzare (riprendendo quelli identificati nel PIP, nella fase di programmazione);
- identificando i **deliverable** che verranno rilasciati da ciascun intervento progettuale;
- identificando ed elencando **le attività** necessarie al rilascio di ciascun deliverable.

Si richiede di indicare tutti gli interventi progettuali, includendo anche quelli che, nell'arco temporale compreso tra i 12 e 18 mesi, troveranno solo parziale realizzazione.

In Fase 1 si era immaginato per esempio che, per raggiungere l'obiettivo n. 2 di aumentare del 30% il numero di donatori entro giugno 2024, fossero necessari una serie di interventi progettuali: implementare una piattaforma CRM, organizzare 2 eventi in streaming e organizzare una serie di moduli di formazione per lo staff.

Al fine di iniziare a ragionare sulla messa a terra del work plan del Progetto esecutivo, potrebbe dunque essere utile identificare quali sono i prodotti e/o servizi (deliverable) rilasciati dai due interventi progettuali e iniziare a ipotizzare le attività necessarie al loro rilascio, come nell'esempio illustrato nella figura n. 1.



Figura 1 Come identificare deliverable e attività

Naturalmente, quello mostrato è un esempio puramente indicativo, la cui finalità è quella di mostrare una delle possibili modalità di lavoro per ragionare su attività e deliverable di progetto.

Tipicamente, un work plan è in capo al Project manager di progetto, ma può essere redatto con la collaborazione del team di progetto, in base alle competenze di ciascun componente.

3.2 Work breakdown structure (WBS): identificare le fasi e le attività del Progetto esecutivo

Uno strumento spesso utilizzato per la redazione del work plan è la **Work breakdown structure**, (WBS), che risulta funzionale alla identificazione delle fasi di lavoro e relative fasi di attività.

La WBS è una forma codificata di scomposizione analitica del progetto in forma gerarchica, rappresentata graficamente attraverso una struttura ad albero (vedi esempio, figura 2).

Viene utilizzata per suddividere un progetto in blocchi di attività e renderne dunque agevole la gestione, oltre che la stessa programmazione.

La struttura basata sul work breakdown (scomposizione del lavoro) identifica dei blocchi, ovvero dei **pacchetti di lavoro, denominati Work Package** (abbreviato in WP) e procede a scomporre il progetto su più livelli, ordinati dal livello macro fino alle attività più elementari, con un grado di dettaglio sempre maggiore, seguendo un approccio top-down.

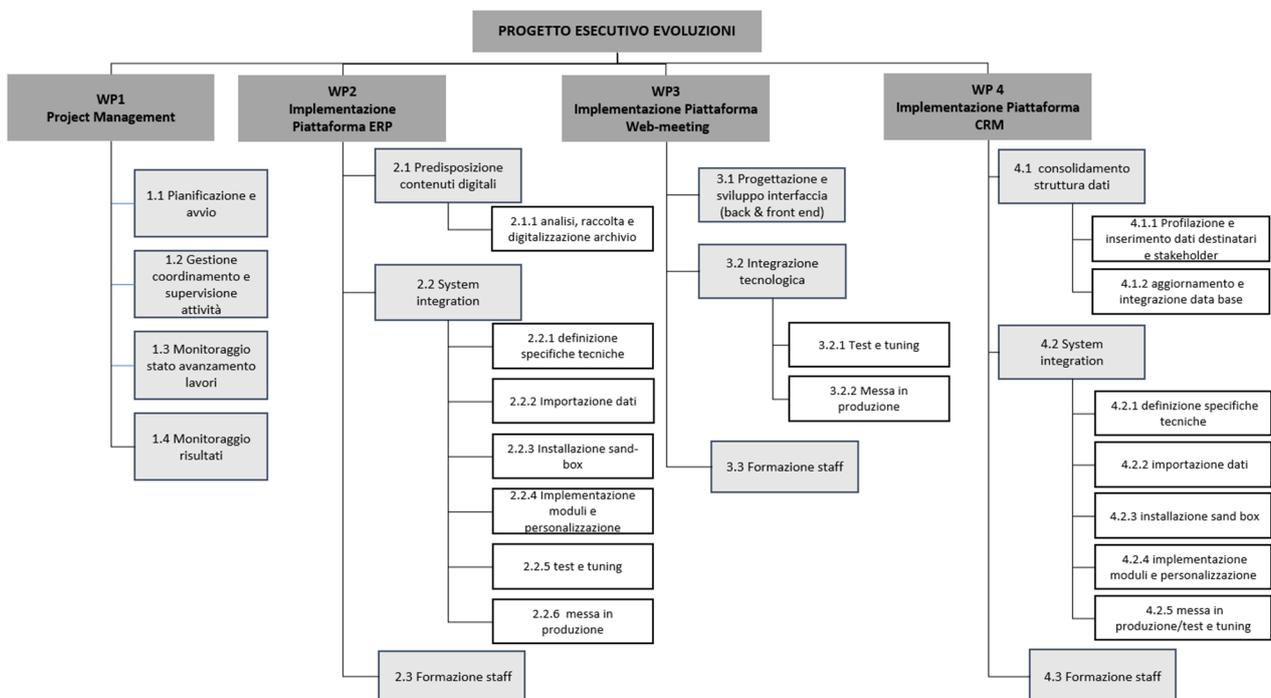


Figura 2 Esempio di Work Breakdown Structure

Nella tabella dell'esempio (figura 2), i WP sono scomposti in fasi di attività (riquadri in grigio chiaro), ciascuna della quali a sua volta è scomposta nelle singole attività (riquadri in bianco). Ciascun WP porta al rilascio di un deliverable; possiamo ipotizzare, per esempio, che il WP 1 preveda il rilascio di un documento di gestione progetto e di un report tecnico sul monitoraggio risultati, il WP 2 la piattaforma ERP, il WP 3 la piattaforma di web meeting e il WP 4 la Piattaforma CRM.

Il numero di livelli non è mai definito univocamente o a priori ma varia da progetto a progetto, a seconda del grado di dettaglio con il quale vengono scomposte le diverse attività necessarie al completamento del progetto, anche se risulterà certo utile stabilire internamente delle regole, per

determinare le dimensioni dei blocchi di lavoro e fino a quale livello di dettaglio si ritiene efficace scomporre.

Al livello più basso della scala gerarchica, all'interno di ogni pacchetto di lavoro, sarà possibile identificare in maniera chiara i compiti attribuibili alla responsabilità di un'unica risorsa e si potranno indicare tutte le istruzioni da svolgere per il raggiungimento di una determinata attività (tasks, risultati attesi, date di inizio e fine dei lavori).

La logica di scomposizione della WBS viene decisa autonomamente dall'organizzazione: di norma, viene scomposta sulla base delle varie fasi che portano alla realizzazione di un obiettivo e/o deliverable; in alternativa, sulla base dei processi che portano alla realizzazione dei deliverables.

Si sottolinea che la scomposizione non deve essere effettuata secondo una logica cronologica ma in modo che le attività previste in ciascun blocco concorrano tutte alla realizzazione del medesimo deliverable di progetto.

A tal proposito, si evidenzia che la simulazione riportata in figura 2 è a puro fine esemplificativo, ovvero non deve essere intesa come unica possibilità di scomposizione, **poiché ciascun ente applicherà le logiche di scomposizione più consone al proprio progetto e stabilirà il livello di dettaglio funzionale alle proprie esigenze.**

Come è facile evincere la WBS, riportando le singole attività di progetto, costituisce la base da cui partire per:

- pianificare i tempi relativi a ciascuna attività di progetto (che potranno essere resi attraverso il Gantt, di cui al paragrafo successivo);
- stimare i costi (budget);
- allocare le risorse umane e assegnare i rispettivi ruoli e compiti (task).

3.3 Gantt: pianificare i tempi di realizzazione del progetto

Il diagramma di Gantt è uno dei principali strumenti di pianificazione che si ritiene essenziale inserire nella stesura di un'efficace progettazione esecutiva (vedi figura 3).

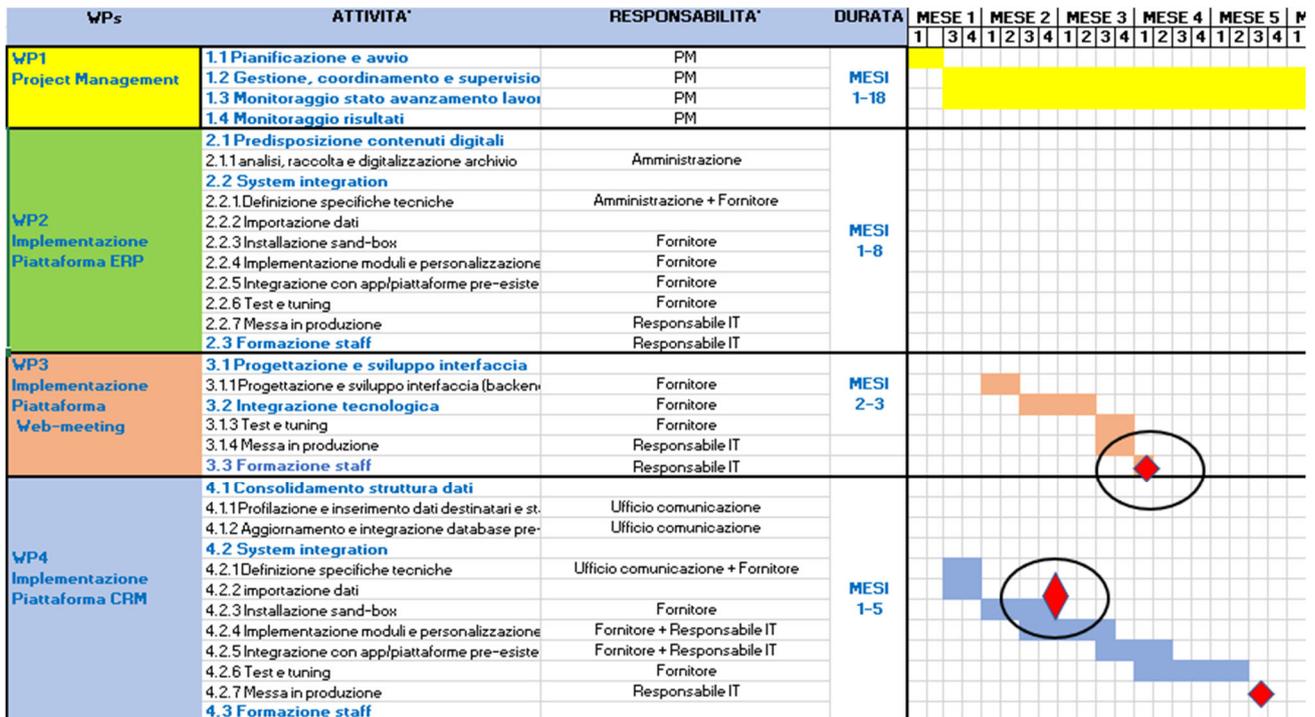


Figura 3 Modello di Gantt declinato su caso d'uso

Nello specifico si tratta di una rappresentazione grafica, che si serve di un diagramma cartesiano per declinare, sull'asse delle ascisse, la **scansione temporale** del progetto, e sull'asse delle ordinate le **attività previste** per il completamento del progetto (vedi figura 4).



Figura 4 Gantt: descrizione della scansione temporale e delle attività

Ipotizzando che il Progetto esecutivo preveda il coinvolgimento di più soggetti, ciascuno con diverse mansioni e responsabilità, il GANTT consente di monitorare timeline e scadenze riferite a ciascuno degli **attori coinvolti** (vedi figura 5).



Figura 5 Gantt: inserimento delle responsabilità

Come ogni altro strumento di progettazione fra quelli fino a qui analizzati, si raccomanda di redigere un Gantt che sia funzionale alle azioni di gestione e controllo del progetto. Ogni Gantt, a seconda dell'Ente compilatore, conterrà voci e rappresentazioni differenti e strumentali al progetto di riferimento.

Cionondimeno è possibile identificare alcuni elementi del GANTT che si ritengono essenziali.

- La **data di inizio e fine del Progetto esecutivo**. Si suggerisce di procedere ad una suddivisione dei mesi di progetto in settimane, così da avere un controllo più capillare di ogni attività e della sua progressione. Nota bene: se la data di inizio che l'ente dichiara sarà 2 maggio 2023, il Gantt dovrà partire da maggio 2023, specificando che M1 equivale a maggio. Si ricorda, inoltre, che la durata dovrà essere ricompresa, come previsto da Bando, tra i 12 e i 18 mesi. La data di inizio del Progetto esecutivo non potrà essere anteriore alla data di invio della candidatura alla Fondazione (scadenza Fase 2: 15 febbraio 2023).
- **Work Packages (WPs)** e relative azioni o attività, raggruppate in fasi, per portare a compimento ciascuno degli obiettivi e deliverable ai quali si riferisce ogni WP (vedi figura 6).
- Le **responsabilità** assegnate per ciascuna azione o attività (vedi figura 6).
- I **tempi** di svolgimento identificati per ciascuna azione o attività.

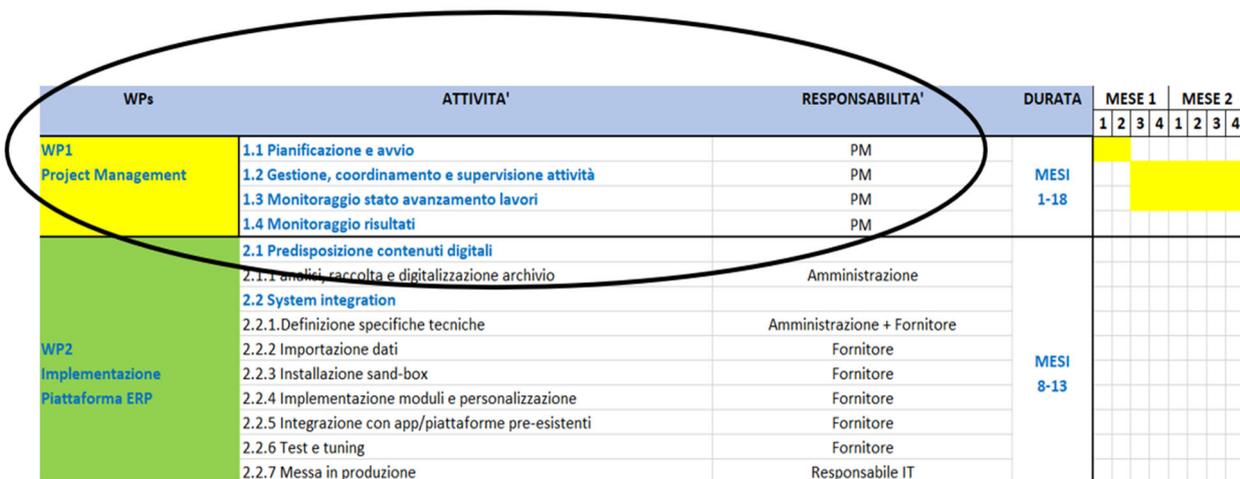


Figura 6 Gantt: WP e attività

- Le **milestone**, in italiano, le "pietre miliari", ovvero i traguardi intermedi che si prevede di raggiungere nello svolgimento del progetto, utili a scandire i principali punti di progresso

ritenuti essenziali per il conseguimento dell'obiettivo: per esempio, il rilascio di un software nella sua versione di prova o il lancio di una campagna di comunicazione. Individuare le giuste milestone è essenziale, in quanto, durante lo svolgimento del progetto, permetteranno di monitorare lo stato di avanzamento lavori di una determinata attività o di un WP (vedi figura 7).

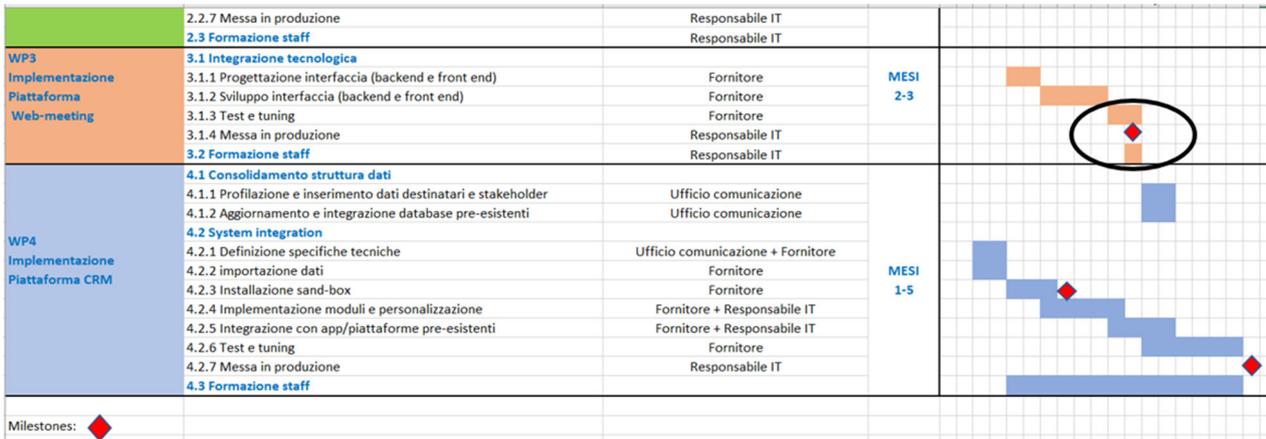


Figura 7 Gantt: Milestones

Un GANTT sarà tanto efficace quanto più coordinato e rispondente a quanto già dettagliato in fase di costruzione della WBS e consentirà non solo di organizzare le attività, evitando sovrapposizioni fra i soggetti coinvolti, ma soprattutto riducendo i rischi di sovraccarico di lavoro per quei soggetti che possono essere coinvolti trasversalmente su più WPs.

Nel facsimile verrà richiesto di:

- *Descrivere opportunamente, per ognuno degli obiettivi specifici del PIP Piano d'innovazione pluriennale, i deliverable del progetto e le modalità di realizzazione delle attività.*
- *Allegare il Work plan composto dai seguenti documenti pdf, in coerenza con le indicazioni delle Linee Guida:*
 - *Work breakdown structure organizzata in Work packages (fasi con le relative attività);*
 - *Diagramma di gantt (tempi di realizzazione) in formato excel.*

3.4 Analisi e gestione del rischio

Ogni progetto è inevitabilmente minacciato da rischi, che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi e il conseguimento dei risultati attesi. Per tale motivo, nella pianificazione di un work plan è opportuno fare una stima e individuare i rischi che potenzialmente possano minacciare o ritardare la buona riuscita del progetto.

La gestione del rischio, nel Project Management, è il processo mediante il quale si stima e si misura il rischio e successivamente si sviluppano delle strategie per governarlo.

Uno strumento utile per l'identificazione e la valutazione dei rischi è quello che in letteratura viene definito indistintamente come **"matrice del rischio"** o **"matrice di impatto"** o **"matrice di probabilità"**: una rappresentazione grafica che identifica, sull'asse delle ascisse, la **probabilità** che

un tale accadimento, classificato come "rischio potenziale" possa manifestarsi e, sull'asse delle ordinate, **l'impatto** che potrebbe generare nel caso in cui si manifesti.

Su entrambi gli assi si stabilisce una scala di valori, generalmente da 1 a 4, che classificano la gravità dell'impatto e la frequenza della casistica in esame, come nell'esempio che segue:

Probabilità	Impatto
P1 - Raro	I1 - Leggero
P2 - Poco probabile	I2 - Consistente
P3 - Probabile	I3 - Grave
P4 - Molto probabile	I4 - Molto grave

		Probabilità			
		4	3	2	1
Impatto	4				
	3				
	2				
	1				

Figura 8 Matrice di rischio

Il rischio **R** sarà calcolato come il risultato di **Probabilità x Impatto** e restituirà un valore compreso in una scala da 1 a 16. Il valore 1 sarà un grado di rischio nullo e 16 il grado di rischio massimo:

- fascia bianca: nullo
- fascia azzurra: basso
- fascia verde: contenuto
- fascia gialla: media
- fascia arancione: alto
- fascia rossa: molto alto

		Probabilità			
		Molto probabile (P4)	Probabile (P3)	Poco probabile (P2)	Raro (P1)
Impatto	Molto Grave (I4)	R=16	R=12	R=8	R=4
	Grave (I3)	R=12	R=9	R=6	R=3
	Consistente (I2)	R=8	R=6	R=4	R=2
	Leggero (I1)	R=4	R=3	R=2	R=1

Figura 9 Matrice di rischio con valori

Per esempio, un accadimento con **P4** "Molto probabile" ma con **I1** "Leggero", restituirà un rischio pari 4 risultante da 4×1 , secondo la formula **R=PxI**

E ancora: un accadimento classificato come **P2** "Poco probabile", ma dall'impatto **I4** "Molto grave", restituirà un rischio pari a 8.

A questo punto la nostra scala di valori sarà completata e la nostra matrice del rischio sarà pronta per accogliere le casistiche che avremo individuate.

Continuando con gli esempi fin qui prodotti ipotizziamo che nel nostro percorso di transizione digitale si siano individuati:

- A) un rischio di sovraccarico di lavoro per il Responsabile IT, coinvolto in WP diversi e con attività di progetto sovrapposte e che si aggiungono alle mansioni ordinarie. La probabilità che ciò accada è stimata in valore **P4 Molto probabile** e si ritiene che l'impatto di un suo possibile sovraccarico di lavoro possa essere di natura **I2 Consistente** sull'ente. Il rischio sarà classificabile come **R=4x2=8**.
- B) La possibilità che la rete di cui l'ente dispone non sia in grado di supportare efficientemente le piattaforme tecnologiche è stimata in valore **P2 Poco probabile**. Cionondimeno, si stima che l'impatto di una piattaforma poco performante sul lavoro dei dipendenti abbia un impatto **I3 Grave**. In questo caso il rischio individuato sarà pari a **R=2x3= 6** (fascia verde, rischio contenuto).
- C) Un rischio, **Probabile (P3)**, che le figure professionali individuate per rafforzare lo staff siano di scarsa reperibilità sul territorio di riferimento e a costi molto elevati. Si stima un impatto **Molto grave (I4)** sui costi del personale dell'ente. In questo caso si individua un rischio pari a **R=3x 4=12** (fascia gialla, rischio medio).

		Probabilità			
		Molto probabile (P4)	Probabile (P3)	Poco probabile (P2)	Raro (P1)
Impatto	Molto Grave (I4)	Aggravio costi personale	Rete Inefficiente		
	Grave (I3)	Sovraccarico di lavoro del Resp. IT		Rete Inefficiente	
	Consistente (I2)				
	Leggero (I1)				

Figura 10 Esempio di matrice di rischio declinata su caso d'uso

La matrice di rischio sarà in grado di restituire un quadro completo dei rischi che insistono sul progetto, mettendo nelle condizioni di stabilire delle priorità di intervento per procedere all'individuazione di una **strategia di mitigazione**.

Si tratta di un piano, generalmente redatto dal project manager, per mitigare, laddove possibile, le conseguenze dell'accadimento che si è deciso di classificare come rischio e che occorre ricondurre all'interno di quattro categorie che classificano la linea d'azione del team di progetto (o dell'ente stesso) e che potranno stabilire di:

1. **Sottrarsi al rischio:** introducendo una o più azioni che all'interno del progetto potranno produrre lo stesso risultato ma che probabilmente comporteranno una minore efficienza (in termini di tempo, costi, qualità del risultato finale ecc...)
2. **Condividere il rischio:** chiedendo per esempio la collaborazione di un partner che possa assumere una quota percentuale del rischio individuato e probabilmente condividerà una parte dei benefici
3. **Ridurre il rischio:** come nel primo caso si tratta di elaborare una strategia alternativa che a fronte di investimenti maggiori (in tempo o denaro) ci consenta di ridurre la dimensione del rischio mitigandone l'impatto, riducendone la probabilità o entrambe le cose
4. **Accettare il rischio:** è il caso in cui il project manager e il team decidano semplicemente di assumere il rischio ed eventualmente accettarne le conseguenze perché non intravedono alternative o, pur individuandole, ritengono che le conseguenze del rischio siano comunque meno onerose dell'eventuale investimento (in tempo o denaro) richiesto da una valida alternativa.

Una buona analisi del rischio, abbinata ad una strategia di mitigazione, in cui si rende conto delle azioni che verranno introdotte per mitigare e governare il rischio, consente al team di lavoro di intervenire in maniera tempestiva, contenendo i ritardi o i danni o, nei casi classificati come rischio elevato, di evitare quanto possibile l'interruzione del progetto.

Nel facsimile verrà richiesto di:

- *Descrivere le modalità di gestione dei rischi e le misure di mitigazione.*

4. Soluzioni tecnologiche: modularità e interoperabilità

- indicazione delle soluzioni tecnologiche che saranno acquisite, specificando il livello di modularità che consenta l'acquisizione di successive funzionalità e l'interoperabilità con le tecnologie già operative presso l'ente e precisando i fornitori tecnologici.

Modularità e interoperabilità sono le keyword che caratterizzano un percorso di digitalizzazione, in un'ottica di flessibilità.

Per **modularità** si intende un modello di implementazione della soluzione tecnologica prevista attraverso "moduli". L'adozione di soluzioni modulari consente di implementare la tecnologia in maniera graduale, non solo facilitandone l'assimilazione da parte delle risorse coinvolte, ma permettendo di gestire in maniera più efficiente i rischi dell'investimento.

Per **interoperabilità**, invece, si intende la capacità di soluzioni tecnologiche differenti di coesistere e comunicare tra loro, in modo da rappresentare un sistema efficiente e scalabile. Preferire quindi soluzioni interoperabili, ovvero in grado di performare attraverso l'utilizzo di linguaggi comuni, significa assicurare che diversi sistemi e strumenti tecnologici siano compatibili e in grado di interagire tra loro efficacemente. Nel caso di inserimento progressivo dei moduli della nuova soluzione all'interno di una infrastruttura preesistente, prevedere un'interoperabilità comporterà che l'implementazione avvenga senza necessità di dismettere totalmente quanto già presente. Una scelta di questo tipo può risultare strategica sia da un punto di vista economico sia dal punto di vista della valorizzazione di competenze già acquisite.

Nella scelta del fornitore, si raccomanda di privilegiare operatori rispondenti ai Criteri Ambientali Minimi (CAM). I CAM sono i *requisiti ambientali, adottati con Decreto del Ministero della Transizione Ecologica, definiti per le varie fasi del processo di acquisto, volti a individuare la soluzione progettuale, il prodotto o il servizio migliore sotto il profilo ambientale lungo il ciclo di vita, tenuto conto della disponibilità di mercato*¹. I CAM vengono aggiornati periodicamente sulla base dell'evoluzione tecnologica e di mercato, pertanto, al momento dell'acquisto di beni Hardware, sarà utile confrontare la lista aggiornata delle categorie merceologiche attenzionate.

Nel Progetto esecutivo andranno dunque specificate, come già fatto in fase 1, tutte le soluzioni tecnologiche che saranno acquisite, evidenziando eventuali cambi effettuati in corso d'opera, giustificandone le motivazioni.

Nel Progetto esecutivo, si raccomanda altresì di specificare le ragioni alla base della scelta dei fornitori, il processo seguito per individuarli (es. scouting, acquisizione di più proposte attraverso capitolati) e si ricorda l'utilità di fornire i preventivi dei fornitori tecnologici individuati, seppur non obbligatori.

Nel facsimile verrà richiesto di:

- *Elencare e descrivere le soluzioni tecnologiche che saranno acquisite, precisando i fornitori, il processo seguito per individuarli (es. scouting, acquisizione di più proposte attraverso capitolati) e le motivazioni alla base della scelta.*
- *Specificare il livello di modularità e scalabilità delle dotazioni tecnologiche individuate.*
- *Nel caso l'ente utilizzi dotazioni preesistenti, indicare gli interventi di integrazione previsti (interoperabilità).*
- *Indicare eventuali variazioni rispetto al PIP, giustificandone le motivazioni.*

5. Il team di lavoro

- individuazione del project manager e del gruppo di lavoro, con la specifica delle figure professionali e del ruolo di ognuno nell'organizzazione

Come già specificato, l'organizzazione del piano di lavoro in Work Packages, strutturati in fasi e attività, permette di assegnare in maniera puntuale le risorse e rispettivi ruoli su ciascuna attività, identificandone le responsabilità.

Nel Progetto esecutivo sarà necessario individuare una figura di Project manager (PM), ovvero un responsabile del progetto, il cui compito sarà quello di pianificare, gestire, monitorare e controllare le attività. Di fatto, si occuperà di assicurare il raggiungimento degli obiettivi, prevedendo eventuali condizioni ostative che dovessero frapporsi al conseguimento dei risultati e garantendo il rilascio dei deliverable entro i tempi stabiliti ed entro il budget preventivato. Infine, spetta al PM la gestione e

¹ Cfr. sito ufficiale del Ministero della transizione ecologica <https://www.mite.gov.it/>

guida delle risorse del team che lavoreranno al Progetto esecutivo e, auspicabilmente, il coordinamento delle attività con il partner tecnologico.

Nel facsimile verrà richiesto di:

- *Specificare il project manager e il gruppo di lavoro impegnato nell'implementazione del Progetto esecutivo, descrivendo:*
 - a) le figure professionali coinvolte;*
 - b) per ogni persona del team, un sintetico profilo (max 5 righe) e il ruolo di ciascuna nell'organizzazione;*
 - c) modalità di gestione della collaborazione con i fornitori tecnologici ed eventualmente con l'innovation advisor.*

- *Specificare se si tratta di personale già in essere presso l'ente (con eventuale e strutturale cambio di mansione) o se si tratta di nuove acquisizioni funzionali al Piano d'innovazione e/o all'implementazione del Progetto esecutivo.*

- *Allegare il seguente documento pdf, in coerenza con le indicazioni delle Linee Guida:*
 - *Organization breakdown structure (ruoli, responsabilità e livelli di coordinamento).*

5.1 Team di lavoro e Organization Breakdown Structure (OBS): definire ruoli e responsabilità

Anche per la pianificazione delle risorse umane è possibile ricorrere ad uno strumento funzionale a definire ruoli e responsabilità del team.

La Organization Breakdown Structure (OBS) è un modello gerarchico che descrive la struttura organizzativa del team di progetto: definisce i ruoli, le responsabilità e i livelli di coordinamento. La OBS nasce per la pianificazione e implementazione del progetto e ha validità ai soli fini dell'operatività dello stesso; non va confusa, dunque, né necessariamente corrisponde all'organigramma dell'ente.

Come per la WBS, anche la OBS viene rappresentata come una struttura ad albero.

Sequenzialmente l'OBS viene elaborata dopo la creazione della WBS:

- dopo aver creato la WBS, analizzare i Work Packages e relative attività da svolgere;
- individuare le competenze necessarie per l'espletamento delle singole attività;
- valutare le risorse umane da coinvolgere nel progetto (quante e quali);
- strutturare le gerarchie di progetto con le risorse umane individuate.

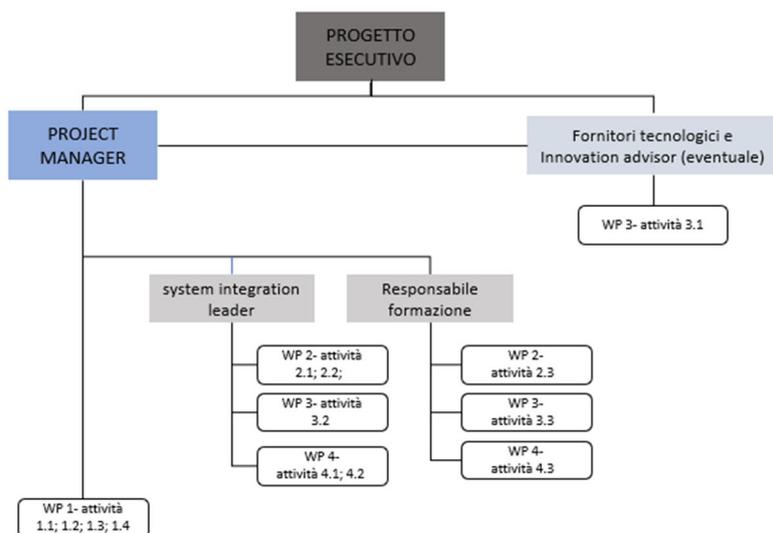


Figura 11 Esempio di Organization Breakdown Structure

Come illustrato in figura 11, la OBS può essere utilizzata, oltre che per la definizione gerarchica dei ruoli, anche al fine di render chiari i compiti (task) e le responsabilità di ciascuna risorsa, con indicazione esplicita dei WP ed eventualmente delle singole attività sulle quali sono coinvolte.

Nel facsimile verrà richiesto di:

- Allegare il seguente documento pdf, in coerenza con le indicazioni delle Linee Guida:
 - Organization breakdown structure (ruoli, responsabilità e livelli di coordinamento).

6. Percorsi Formativi

- i percorsi formativi e di aumento delle competenze digitali che garantiscano il pieno utilizzo delle tecnologie da parte delle persone che operano presso l'organizzazione, specificando le caratteristiche dei percorsi (temi, durata dei moduli, numero di ore di formazione, persone coinvolte)

L'analisi istruttoria dei Piani di Innovazione presentati in fase 1 ha rilevato un livello di dettaglio relativo ad azioni di formazione e capacity building piuttosto superficiale. Oltre a inserire l'attività formativa nel Work Plan si raccomanda pertanto, in questa fase, di descrivere in maniera puntuale i percorsi formativi che si intendono attivare, con un esplicito collegamento alle tecnologie individuate e ai processi interessati dalla trasformazione.

L'obiettivo della formazione è di rendere il personale dell'ente coinvolto nei processi di transizione digitale, che si troverà ad utilizzare le soluzioni tecnologiche implementate, nelle condizioni di operare in maniera ottimale.

Nel facsimile verrà richiesto di:

- *Descrivere i percorsi formativi volti all'aumento delle competenze digitali, con riferimento alle soluzioni tecnologiche acquisite e specificando i seguenti elementi:*
 - a. *temi, contenuti, composizione e durata dei moduli*
 - b. *numero di ore di formazione*
 - c. *soggetto formatore*
 - d. *beneficiari della formazione (numero di persone, ruolo nell'organizzazione)*
 - e. *metodi e modalità di somministrazione (indicando gli strumenti in caso di formazione digitalizzata)*
 - f. *risultati attesi*

7. Budget

- budget dettagliato che comprenda i costi relativi a risorse umane e collaborazioni, acquisizione di soluzioni tecnologiche e di servizi, acquisto di materiali di consumo e il primo anno delle eventuali licenze previste, comprese la manutenzione ordinaria e straordinaria e l'assistenza.

Partendo dal budget stimato per il Piano di Innovazione, eventualmente inserendo voci di spesa su attività e investimenti previsti, il budget riguarderà i costi che l'ente sosterrà per eseguire le attività e le implementazioni tecnologiche previste dal Progetto Esecutivo.

Qui di seguito si riportano le indicazioni generali da seguire per la costruzione del budget. Si chiede di classificare il budget secondo le azioni del Progetto Esecutivo previste nella WBS, associando a ciascuna azione le diverse di voci di budget.

Il budget potrà comprendere le seguenti voci:

- attrezzature: acquisto di attrezzature, soluzioni tecnologiche e primo anno delle eventuali licenze previste (dispositivi HW e SW), eventuali cablaggi, collaudi e relativa assistenza;
- risorse umane e collaborazioni già esistenti o nuove figure che saranno coinvolte nelle attività previste per la realizzazione del Progetto Esecutivo; sarà necessario distinguere tra personale non strutturato (personale con contratto a progetto, collaborazioni coordinate e continuative) e personale strutturato; sarà necessario fornire un dettaglio in termini di costo unitario e quantità di tempo impiegato, un riferimento alle attività che saranno svolte, il ruolo e la qualifica (es. personale tecnico, educativo, amministrativo... risorse junior o senior);
- prestazioni professionali di terzi (compenso per prestazioni acquisite sulla base di un contratto/lettera di incarico, acquisizione di servizi, consulenze, corsi di formazione); all'interno di tale voce andrà ricompreso l'eventuale compenso per un incarico all'innovation advisor nella fase di implementazione del Progetto esecutivo;
- altre spese gestionali.

Il budget non potrà comprendere:

- il personale strutturato dell'ente con riferimento alla gestione ordinaria;
- la manutenzione straordinaria delle tecnologie e le eventuali licenze successive al primo anno;
- le acquisizioni e/o gli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria di beni immobili;

- costi non espressamente collegati con la realizzazione del progetto esecutivo.

Nel budget è possibile inserire, oltre all'imponibile, solo la quota di Iva indetraibile; se quindi l'Iva è detraibile, nel budget dovrà essere inserito il solo valore dell'imponibile.

Di seguito si fornisce un esempio tabellare delle informazioni richieste; per ogni tipologia di voce di budget sarà necessario inserire tante righe quante le singole spese previste, con opportuna descrizione.

	Descrizione (Es. attività svolta collegata, modalità di calcolo utilizzata)	TOTALE AZIONI	Azione 1 (WP1)	Azione 2 (WP2)	Azione ... (WP...)	Azione N (WPN)
Voce di budget		Totale	Totale	Totale	Totale	Totale
Acquisto di attrezzature						
di cui:						
....						
....						
Personale strutturato						
di cui:						
....						
....						
Personale non strutturato						
di cui:						
....						
....						
Prestazioni di terzi						
di cui:						
....						
....						
Altre spese gestionali						
di cui:						
....						
....						
TOTALE						

Figura 12 Modello di Budget

Si ricorda che il budget deve essere riferito per competenza alla durata del Progetto Esecutivo, in base a quanto esplicitato nel Gantt e nel modulo di candidatura sulla piattaforma delle Fondazioni. La durata del Progetto Esecutivo dovrà in ogni caso essere ricompresa, come previsto dal bando, tra i 12 e i 18 mesi; la data di inizio del progetto esecutivo non potrà essere anteriore alla data di invio della candidatura alla Fondazione (scadenza Fase 2: 15 febbraio 2023).

Sarà necessario esplicitare il piano di copertura dei costi complessivi previsti per l'attuazione del Progetto esecutivo. Nel piano di copertura si dovrà inserire anche il contributo richiesto alla Fondazione che non potrà essere superiore a 120.000 euro, a copertura massima del 75% del budget, con un cofinanziamento richiesto minimo del 25% del costo totale del budget. L'ente può

cofinanziare il progetto esecutivo con risorse proprie o provenienti da altre fonti, quali autofinanziamento e contributi pubblici e/o privati. Non saranno ammesse donazioni di beni da parte di terzi, prestazioni di servizi pro bono né valorizzazione dell'attività di volontariato.

Inoltre, si chiede un ragionamento specifico in termini di raggiungimento di risparmi, minori costi, piuttosto che, laddove possibile, di crescita di ricavi, per rafforzare la sostenibilità del Progetto Esecutivo e in generale del completamento e della sostenibilità del Piano di Innovazione anche dopo questi 12-18 mesi dedicati all'implementazione.

Nel facsimile verrà richiesto di:

- *Allegare il seguente documento pdf, in coerenza con le indicazioni delle Linee Guida:*
 - *Budget in formato excel*

8. Monitoraggio e valutazione

Coerentemente con quanto già indicato nel PIP, si richiede di esplicitare un quadro di monitoraggio avente il fine di rilevare i progressi e gli avanzamenti del progetto esecutivo in termini di sviluppo realizzativo (o deliverable) e risultati.

Specificamente, si richiede di confermare o rimodulare gli strumenti di monitoraggio identificati nella fase precedente, coerentemente con eventuali modifiche occorse in fase di definizione della fase esecutiva, secondo la figura 13.

Obiettivo Strategico									
Obiettivo specifico 1	KPI 1	Tipologia	Indicatore	Dati T0	Dati T1	Dati T2	Dati T3	Dati T4	Fonte di verifica
			1						
			2						
			ecc						

Figura 13 Modello di tabella per la misurazione dei KPI

Per completezza si ricorda la legenda delle voci indicate in tabella:

- Obiettivo strategico: l'obiettivo strategico già definito in fase To-be.
- Obiettivo specifico: l'obiettivo specifico già definito in fase To-be.
- KPI: che cosa si intende misurare, per verificare lo stato di avanzamento rispetto all'obiettivo
- Tipologia: indicare di che tipo di KPI si tratta, facendo riferimento alla classificazione illustrata nelle righe successive al presente elenco
- Indicatori: indicatori di misurazione.
- Dati T0/T1/T2 ecc: rilevazione dei dati su base semestrale.
- Fonte di verifica: fonte da cui si estraggono i dati.

L'indicazione della tipologia di KPI dovrà fare riferimento alla seguente classificazione, predisposta sulla base dell'analisi dei Piani di Innovazione Pluriennale ricevuti nella fase precedente:

- Indicatori di **efficienza gestionale**: in questo caso, la parola chiave è «riduzione» e può essere riferita a diversi aspetti fra cui, ad esempio:
 - numero di lavoratori addetti a determinate funzioni;
 - tempo di lavoro dedicato allo svolgimento di mansioni a basso valore aggiunto;
 - numero di errori nello svolgimento di determinate funzioni;
- Indicatori di **efficienza nell'offerta del servizio**: anche qui la parola chiave è «riduzione», ma il riferimento è volto ad aspetti che sono più strettamente collegati al servizio ricevuto dall'utente finale, quali ad esempio:
 - tempi di attesa;
 - tempo di utilizzo (velocizzazione) di un determinato servizio;
 - numero di "errori" nella fornitura del servizio;
- Indicatori di **processo**: in questo caso, la parola chiave è «coinvolgimento» e può essere riferita, ad esempio:
 - al numero di lavoratori (coinvolti) nelle attività previste dal Progetto esecutivo;
 - alla loro funzione e/o al loro ruolo;
 - al numero e al ruolo degli utenti (coinvolti) nel processo di innovazione dei servizi;
 - alla quantità e alla funzione dei dati e di loro sintesi analitiche (report) (coinvolti) nel miglioramento dei processi decisionali;
- Indicatori di **innovazione**: qui la parola chiave è la «novità» e può essere riferita, ad esempio:
 - agli strumenti software adottati (con indicazione del relativo numero e/o della percentuale di completamento delle "nuove adozioni»);
 - alle competenze acquisite dai lavoratori attraverso attività di formazione, cui si possono specificare il numero di lavoratori, il numero e i tipi di corsi, il numero di ore di formazione;
 - ai servizi offerti che ci si propone di attivare, per la prima volta, «sul proprio mercato di riferimento»;
 - alle categorie di utenti (numero e tipologie) cui ci si intende rivolgere per la prima volta;
- Indicatori di **efficacia**: in quest'ultimo caso, le parole chiave sono «sviluppo» e «crescita» e possono essere riferite, per esempio:
 - al numero di utenti;
 - al valore del fatturato;
 - al numero di donatori;
 - all'ammontare delle donazioni;
 - al numero di volontari;
 - al numero di contatti raggiunti dalle attività di comunicazione;
 - al numero di lavoratori soddisfatti (o al loro livello medio di soddisfazione);
 - al numero di utenti soddisfatti (o del loro livello medio di soddisfazione).

La tassonomia appena descritta potrà fornire, inoltre, stimoli utili all'**affinamento** e all'eventuale **rimodulazione** di quanto già presentato all'interno del Piano di Innovazione Pluriennale.

8.1 L'importanza di osservare i cambiamenti

Facendo seguito a quanto indicato nel PIP, diversi indicatori previsti all'interno del Progetto esecutivo – in particolare gli indicatori di efficacia - potranno fare riferimento ai cambiamenti che si ritiene di poter contribuire a generare, attraverso le attività progettuali, sulla comunità territoriale di riferimento, sugli utenti/beneficiari finali e sull'organizzazione interna. In questo senso, si suggerisce che la sezione preveda una descrizione delle ricadute concrete del Progetto esecutivo rispetto ai processi interni e/o esterni su cui agisce.

La sezione potrà illustrare come il Progetto esecutivo comporti, ad esempio, un miglioramento organizzativo, identificando delle misure di riferimento, espresse in termini di indicatori, definiti attraverso variazioni percentuali:

$$^1 \left[\frac{N_{(finale)} - N_{(iniziale)}}{N_{(iniziale)}} \right] * 100$$

$$[(\text{Valore finale} - \text{Valore baseline}) / \text{Valore baseline}] * 100$$

Con questo fine si suggerisce di rilevare una baseline ad inizio progetto e rilevare i valori di riferimento al termine della fase di implementazione ed eventualmente anche oltre tale termine, nel caso in cui l'orizzonte temporale di riferimento per la realizzazione del cambiamento sia superiore a quello delle attività che si ritiene possano contribuire a generarlo.

A titolo meramente esemplificativo, si ponga l'ipotesi che un progetto preveda di intervenire sull'accessibilità digitale rispetto ad un servizio di attivazione di percorsi di inserimento lavorativo. Due possibili indicatori rilevanti, in questo caso specifico, potrebbero essere definiti dalle variazioni percentuali del grado di soddisfazione da parte dei beneficiari rispetto al servizio digitale, rilevabili in due momenti distinti, attraverso la distribuzione di tre survey uguali ad inizio progetto, alla fine dello stesso e a un anno di distanza dalla chiusura del progetto.

Area di impatto	accessibilità digitale
Indicatore 1	$[(\text{valore soddisfazione a fine progetto} - \text{Valore soddisfazione baseline}) / \text{Valore soddisfazione baseline}] * 100$
Indicatore 2	$[(\text{valore soddisfazione a un anno dal termine del progetto} - \text{Valore soddisfazione baseline}) / \text{Valore soddisfazione baseline}] * 100$

Nel facsimile verrà richiesto di:

- *Presentare un quadro di monitoraggio, prendendo a riferimento il modello di tabella per la misurazione dei KPI proposto nelle Linee Guida.*
- *Specificare eventuali modifiche occorse in fase di definizione del Progetto esecutivo rispetto al Piano di innovazione.*

Documento redatto con la collaborazione di



Documento FACSIMILE per la redazione del Progetto Esecutivo

Si segnala che il documento non dovrà superare le 25 pagine complessive (esclusi allegati)

1. Inquadramento

Partendo dai contenuti del Piano di innovazione pluriennale elaborato in Fase 1, sintetizzare:

- *i bisogni a cui il Progetto esecutivo risponde, con particolare riferimento ai processi individuati nel Piano di innovazione che saranno interessati dalla transizione digitale;*
- *gli obiettivi specifici che si intende raggiungere;*
- *i risultati attesi che attraverso il Progetto esecutivo si intende conseguire nell'arco di tempo di riferimento (12-18 mesi).*

2. Work plan

Descrivere opportunamente, per ognuno degli obiettivi specifici del PIP Piano d'innovazione pluriennale, i deliverable del progetto e le modalità di realizzazione delle attività.

Allegare al facsimile il Work plan composto dai seguenti documenti pdf, in coerenza con le indicazioni delle Linee Guida:

- *Work breakdown structure organizzata in Work packages (fasi con le relative attività);*
- *Diagramma di gantt (tempi di realizzazione) in formato excel.*

3. Strategia di gestione del rischio connessa alla transizione digitale

Descrivere le modalità di gestione dei rischi e le misure di mitigazione.

4. Descrivere quali risorse umane dell'organizzazione saranno coinvolte nell'implementazione del progetto esecutivo e come

5. Descrivere se e come l'implementazione del progetto esecutivo trasformerà la struttura organizzativa e/o i processi interni

6. Soluzioni tecnologiche

Elencare e descrivere le soluzioni tecnologiche che saranno acquisite, precisando i fornitori, il processo seguito per individuarli (es. scouting, acquisizione di più proposte attraverso capitolati) e le motivazioni alla base della scelta.

Specificare il livello di modularità e scalabilità delle dotazioni tecnologiche individuate.

Nel caso l'ente utilizzi dotazioni preesistenti, indicare gli interventi di integrazione previsti (interoperabilità).

Indicare eventuali variazioni rispetto al PIP, giustificandone le motivazioni.

7. Team di lavoro

Specificare il project manager e il gruppo di lavoro impegnato nell'implementazione del Progetto esecutivo, descrivendo:

- d) le figure professionali coinvolte;*
- e) per ogni persona del team, un sintetico profilo (max 5 righe) e il ruolo di ciascuna nell'organizzazione;*
- f) modalità di gestione della collaborazione con i fornitori tecnologici ed eventualmente con l'innovation advisor.*

Specificare se si tratta di personale già in essere presso l'ente (con eventuale e strutturale cambio di mansione) o se si tratta di nuove acquisizioni funzionali al Piano d'innovazione e/o all'implementazione del Progetto esecutivo.

Allegare al facsimile il seguente documento pdf, in coerenza con le indicazioni delle Linee Guida:

- *Organization breakdown structure (ruoli, responsabilità e livelli di coordinamento).*

8. Percorsi Formativi

Descrivere i percorsi formativi volti all'aumento delle competenze digitali, con riferimento alle soluzioni tecnologiche acquisite e specificando i seguenti elementi:

- g. temi, contenuti, composizione e durata dei moduli*
- h. numero di ore di formazione*
- i. soggetto formatore*
- j. beneficiari della formazione (numero di persone, ruolo nell'organizzazione)*
- k. metodi e modalità di somministrazione (indicando gli strumenti in caso di formazione digitalizzata)*
- l. risultati attesi*

9. Budget

Allegare al facsimile il seguente documento pdf, in coerenza con le indicazioni delle Linee Guida:

- *Budget in formato excel*

10. Sostenibilità economica

Indicare se e come le innovazioni organizzative e comunicative rese possibili dal digitale potranno migliorare la capacità dell'ente di reperire nuove entrate e come si intende garantire la sostenibilità delle attività del PIP nel tempo.

11. Monitoraggio e valutazione

Presentare un quadro di monitoraggio, prendendo a riferimento il modello di tabella per la misurazione dei KPI proposto nelle Linee Guida.

Specificare eventuali modifiche occorse in fase di definizione del Progetto esecutivo rispetto al Piano di innovazione.