

Linee Guida 2024 per lo sviluppo organizzativo del terzo settore

NEXT GENERATION YOU



III. GUIDA METODOLOGICA PROGETTO ESECUTIVO

Documento redatto in collaborazione con

Indice

1. Obiettivo e output della presente Guida	3
2. Il Progetto esecutivo: che cos'è, a cosa serve e cosa deve contenere	3
3. Il Work plan.....	4
3.1 Deliverable	4
3.2. Work Breakdown Structure	5
4. Le tempistiche di realizzazione del Progetto esecutivo: il GANTT	6
5. Project Manager e Project Management Team	7
6. Soluzioni organizzative e tecniche da acquisire	8
7. Competenze esterne ed interne da acquisire per la strategia di sviluppo	9
7.1 Individuazione di collaborazioni esterne: partner, consulenti e fornitori	9
7.2 Percorsi formativi e assunzioni	9
8. Budget del Progetto esecutivo	9

1. Obiettivo e output della presente Guida

Il presente documento intende indirizzare gli Enti partecipanti alla fase 2 delle Linee guida per lo sviluppo organizzativo Next Generation You nell'elaborazione del **Progetto esecutivo (12-18 mesi)**, fornendo un set di strumenti e modalità di messa a terra del Piano strategico di sviluppo pluriennale (24-48 mesi), attraverso la definizione di strumenti, processi e attività che abilitino la realizzazione della strategia di sviluppo.

Si richiede agli enti di elaborare un documento in formato pdf, se possibile abbinato a una presentazione PowerPoint, che illustri compiutamente e dettagliatamente gli elementi richiesti dalla Guida.

Il GANTT e il budget, richiesti rispettivamente ai paragrafi 4 e 8, dovranno essere allegati al Progetto esecutivo in formato Excel.

In quanto alla forma, oltre agli elementi testuali è richiesto di rendere i contenuti e le informazioni più rilevanti attraverso tabelle, grafici e schemi.

2. Il Progetto esecutivo: che cos'è, a cosa serve e cosa deve contenere

Il Progetto esecutivo è il documento volto a mettere a terra le strategie di sviluppo organizzativo definite nel Piano strategico di sviluppo pluriennale.

Grazie al Progetto esecutivo saranno definiti attività, deliverable, tempistiche, modalità e risorse gestionali, umane, tecnologiche e finanziarie necessarie all'attivazione dei progetti e delle azioni che permetteranno il perseguimento degli obiettivi strategici individuati nel Piano strategico. In questo senso, la coerenza tra i due documenti è fondamentale.

Il Progetto esecutivo copre un orizzonte temporale più ristretto rispetto al Piano strategico, perché è funzionale alla sua messa a terra; come per quest'ultimo, ciascun Ente potrà valutarne liberamente l'estensione sulla base delle proprie necessità, purché l'orizzonte temporale coperto risulti compreso **tra i 12 e 18 mesi**.

Come indicato sulle Linee guida Next Generation You, il Progetto esecutivo comprenderà:

- la presentazione di un *work plan* contenente i *deliverable* del progetto, le relative attività, le modalità e i tempi di realizzazione;
- l'individuazione del Project Manager (interno all'organizzazione) e del Project Management Team, con la specifica delle figure professionali e delle competenze di ogni componente, del ruolo svolto nell'organizzazione e della funzione durante la realizzazione del Progetto esecutivo;
- la descrizione dei percorsi formativi obbligatori volti a ottenere le competenze adeguate a realizzare progetti e azioni previsti nel Piano strategico (specificando temi, moduli, durata, numero di ore di formazione, numero di persone coinvolte e figure formate);
- l'esplicitazione delle soluzioni organizzative e tecniche da acquisire, i relativi fornitori e altre competenze esterne da coinvolgere (competenze, ruolo e compenso);

- l'illustrazione di un budget dettagliato del Progetto esecutivo, che comprenda i costi relativi a risorse umane e collaborazioni, l'acquisizione di soluzioni tecnologiche, prodotti e servizi, licenze e costi di formazione ecc.

La presente Guida approfondisce tali elementi e illustra in dettaglio alcuni strumenti operativi da utilizzare per la redazione del Progetto esecutivo. Gli Enti sono chiamati alla redazione di un Progetto esecutivo ottimale per la propria struttura: si ricorda infatti che quanto proposto di seguito rappresenta una guida non esaustiva che andrà arricchita e adattata dall'Ente, tenendo conto delle proprie specificità, con il supporto del consulente strategico scelto.

3. Il Work plan

Il **Work plan** è un piano di lavoro volto a mettere a terra e attivare i nuovi progetti e le nuove azioni (innovazioni di processo e di prodotto-servizio) previsti nel Piano Strategico, definendo i deliverable e le relative attività e inquadrandole in una specifica timeline, specificando le modalità previste e le responsabilità.

Di norma, il work plan è in capo al Project Manager e può essere redatto con la collaborazione del team di progetto, in base alle competenze di ciascun componente.

Il work plan potrà essere articolato nel modo seguente:

- per ognuno dei progetti e delle azioni del Piano strategico da attivare, opportuna definizione dei deliverable, delle attività necessarie al rilascio del deliverable e delle modalità di realizzazione;
- Work Breakdown Structure organizzata in work packages, con le relative attività e responsabilità.

3.1 Deliverable

In generale, nel project management, per **deliverable** si intendono gli oggetti materiali o immateriali che sono i risultati di una serie di attività del progetto, risultati che tipicamente si concretizzano in prodotti (fisici, documentali, ecc.) e/o servizi, e vengono originati dalle attività del progetto. Un insieme di attività può portare al rilascio di uno o più deliverable. Nella fase di pianificazione, è pertanto fondamentale rilevare quali sono i deliverable da rilasciare e quali sono le attività necessarie al rilascio.

Si suggerisce di procedere nel modo seguente e di rappresentare le informazioni come nell'esempio illustrato nella figura:

- riportare le nuove azioni e i nuovi progetti dell'ente (innovazioni di processo e di prodotto-servizio) che sono parte della strategia di sviluppo, riprendendo quanto indicato nel Piano strategico, inclusi gli interventi di formazione;
- identificare i deliverable che sono necessari per l'attivazione di ciascuna azione e ciascun nuovo progetto;
- identificare ed elencare le attività necessarie al rilascio di ciascun deliverable.

Obiettivo strategico	Obiettivi specifici	Nuove azioni / nuovi progetti	Deliverable	Attività necessarie al rilascio del deliverable	Descrizione di ogni attività

Indicare l'obiettivo strategico di riferimento definito nel Piano strategico	Indicare gli obiettivi specifici di riferimento nel Piano strategico	Indicare ogni nuova azione e ogni nuovo progetto che sarà abilitato grazie al processo di trasformazione	Indicare i deliverable necessari all'attivazione di ogni azione / progetto	Indicare le attività necessarie al rilascio di ogni deliverable	
--	--	---	--	---	--

Figura 1. Come identificare deliverable e attività

Si tratta di un esempio indicativo, la cui finalità è mostrare una delle possibili modalità di lavoro per ragionare su deliverable e attività. La forma tabellare proposta non risulta quindi vincolante e l'Ente, con il supporto del consulente strategico individuato, è libero di fornire le informazioni richieste in alternativa forma schematica ritenuta maggiormente funzionale o aderente alle necessità.

3.2. Work Breakdown Structure

Uno strumento spesso utilizzato per la redazione del work plan è la **Work Breakdown Structure**, (WBS), che risulta funzionale alla identificazione dei deliverable e delle relative attività.

La WBS è una forma codificata di scomposizione analitica del progetto in forma gerarchica, rappresentata graficamente attraverso una struttura ad albero. Viene utilizzata per suddividere un deliverable in blocchi di attività e renderne dunque agevole la gestione, oltre che la programmazione.

La struttura basata sulla Work breakdown structure identifica dei blocchi, vale a dire **pacchetti di lavoro denominati Work Package** (abbreviato in WP), e procede a scomporre il progetto in più livelli, ordinati dal livello macro fino alle attività più elementari, con un grado di dettaglio crescente seguendo un approccio top-down.

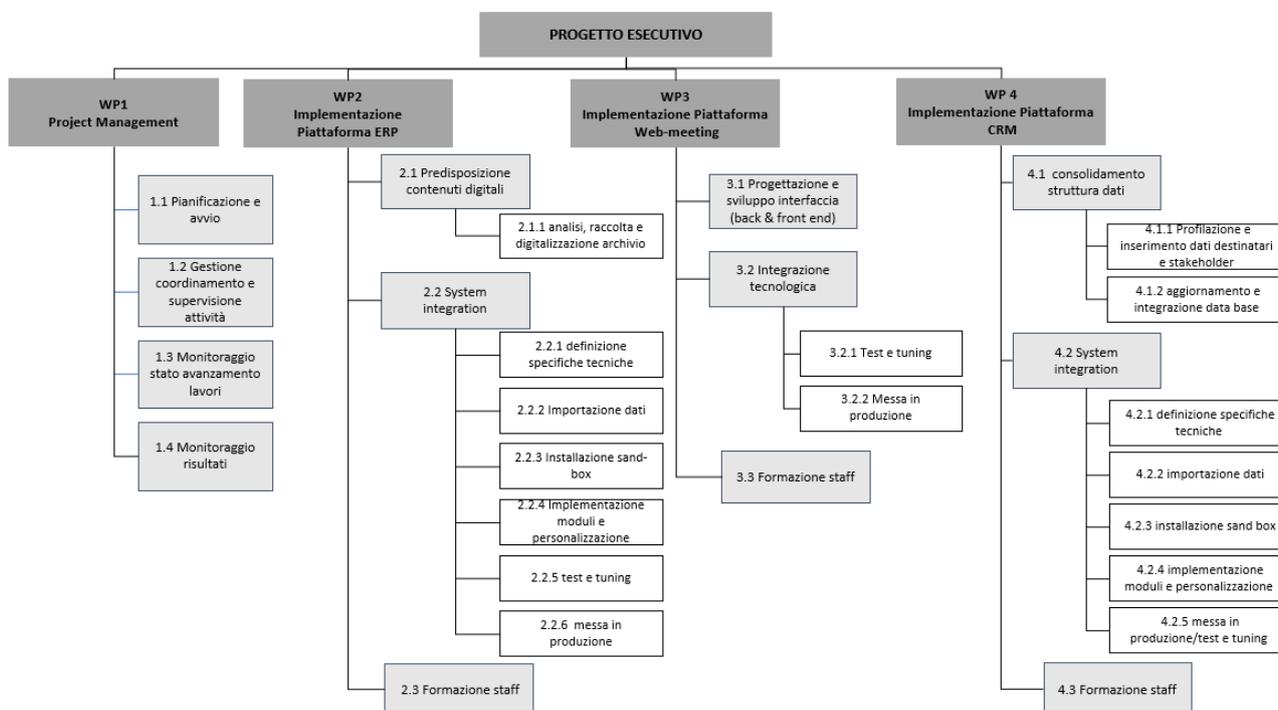


Figura 2 Esempio di Work Breakdown Structure

Nella tabella dell'esempio, i WP sono scomposti in attività (riquadri in grigio chiaro), ciascuna della quali a sua volta è scomposta nelle singole fasi di attività (riquadri in bianco). **Ogni WP porterà al rilascio di uno o più deliverable.**

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 il livello di dettaglio di una scomposizione ritenuta efficace, così da garantire una coerenza interna allo strumento.

Al livello più basso della scala gerarchica, all'interno di ogni pacchetto di lavoro, sarà possibile identificare chiaramente i compiti attribuibili alla responsabilità di un'unica risorsa e si potranno indicare le istruzioni da svolgere per il raggiungimento di una determinata attività (task, risultati attesi, data di inizio e fine 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, viene scomposta sulla base dei processi che portano alla realizzazione dei deliverable. La scomposizione non deve essere effettuata necessariamente secondo una logica cronologica, bensì in modo che le attività previste in ciascun blocco concorrano tutte alla realizzazione del medesimo deliverable di progetto.

All'interno della WBS si chiede di indicare le persone responsabili dei singoli WP e dei relativi deliverable.

La simulazione riportata 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.

La WBS, riportando le singole attività, costituisce la base da cui partire per:

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

4. Le tempistiche di realizzazione del Progetto esecutivo: il GANTT

Il diagramma di GANTT è uno dei principali strumenti di pianificazione, essenziale nella stesura di un'efficace progettazione esecutiva. Per il completamento di questa sezione, si richiede all'Ente di produrre, con il supporto del consulente strategico, un diagramma di GANTT che riguardi l'intero Progetto esecutivo. La durata del GANTT equivale, quindi, a quella del Progetto esecutivo stesso.

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

Si suggerisce di indicare sia l'espansione temporale complessiva di ciascun WP sia quella "spacchettata" delle attività, riportando con un marcatore riconoscibile il momento di rilascio dei deliverable.

Gli elementi essenziali del GANTT sono i seguenti:

- 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. 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 tra i 12 e i 18 mesi e che la data di inizio del Progetto esecutivo non potrà essere anteriore alla data di invio della candidatura alla Fondazione;
- Work Packages (WP) e relative attività, per portare a compimento ciascuno dei deliverable riferiti a ogni WP;
- Le responsabilità assegnate per ciascuna azione o attività;
- I tempi di svolgimento identificati per ciascuna azione o attività;
- Le milestone (pietre miliari), vale a dire i traguardi intermedi che si prevede di raggiungere durante lo svolgimento del Progetto esecutivo, utili a scandire i punti di progresso essenziali per il conseguimento del deliverable e per l'attivazione del nuovo progetto / azione dell'ente: 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 esse permetteranno di monitorare lo stato di avanzamento lavori di una determinata attività o di un WP.

Come ogni altro strumento di progettazione fra quelli presentati, si raccomanda di redigere un GANTT funzionale alla gestione e al controllo del progetto, che andrà quindi a contenere voci e rappresentazioni differenti individuate in funzione del progetto.

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 WP.

È richiesto di allegare al Progetto esecutivo il GANTT in formato Excel.

5. Project Manager e Project Management Team

L'organizzazione del piano di lavoro in Work Packages, strutturati in attività e fasi, permette di assegnare in maniera puntuale le persone e i rispettivi ruoli su ciascuna attività, identificandone le responsabilità.

- Nel Progetto esecutivo sarà necessario individuare una **figura di Project Manager (PM) interno all'organizzazione**, vale a dire ovvero un **responsabile della realizzazione del Progetto esecutivo**, il cui compito sarà quello di pianificare, gestire, monitorare e controllare le attività. Di fatto, il PM si occuperà di assicurare il raggiungimento dell'implementazione, prevedendo eventuali condizioni ostative che dovessero frapporsi al conseguimento dei risultati e garantendo il rilascio dei deliverable entro i tempi stabiliti e nel rispetto del budget preventivato. Spetta inoltre al PM la gestione e guida delle risorse del team che lavoreranno al Progetto esecutivo e il coordinamento delle attività dei consulenti esterni identificati.

Sarà inoltre necessario identificare il **Project Management Team**, vale a dire il gruppo di lavoro impegnato nell'implementazione del Progetto esecutivo, descrivendo:

- Il numero di persone e le figure professionali dell'organizzazione coinvolte;
- per ogni persona del team, un sintetico profilo (max 5 righe), il ruolo di ciascuna nell'organizzazione e la funzione svolta nella realizzazione del Progetto esecutivo, specificando eventuali cambiamenti di mansione e le nuove acquisizioni funzionali alla realizzazione del Progetto esecutivo;
- i consulenti strategici e tecnici coinvolti, specificando le competenze e le modalità di gestione della collaborazione.

6. Soluzioni organizzative e tecniche da acquisire

In questa sezione si richiede di descrivere le **soluzioni organizzative e tecnologiche, hardware e software (comprese eventuali licenze), che sono state selezionate dall'ente in quanto necessarie alla realizzazione della propria strategia di sviluppo e che saranno oggetto di implementazione durante il Progetto esecutivo.**

Modularità e interoperabilità sono le keyword che caratterizzano la scelta delle soluzioni, 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.

Si chiede quindi di:

- Elencare e descrivere le soluzioni organizzative e tecnologiche che saranno acquisite, precisando i fornitori, il processo seguito per individuarli (es. scouting, acquisizione di più proposte attraverso capitolati, consultazione del database) e le motivazioni alla base della scelta;
- Specificare il livello di modularità e scalabilità delle soluzioni individuate;
- Indicare la modalità con la quale si intende acquisire la risorsa (acquisti, licenze, sottoscrizione di servizi SaaS, ecc.).
- Nel caso l'ente utilizzi dotazioni preesistenti, indicare gli interventi di integrazione previsti (interoperabilità).

7. Competenze esterne ed interne da acquisire per la strategia di sviluppo

7.1 Individuazione di collaborazioni esterne: partner, consulenti e fornitori

Alla luce della strategia di sviluppo definita nel Piano strategico, l'ente individuerà le eventuali collaborazioni esterne (partner, consulenti tecnici, esperti con competenze verticali, fornitori ecc.) necessarie alla realizzazione dei nuovi progetti e delle nuove azioni (innovazioni di processo e prodotto-servizio) a regime, in quanto facenti parte integrante della filiera.

Si chiede di:

- elencare i principali soggetti;
- descrivere le loro competenze;
- indicare il ruolo previsto a regime, quando il Piano strategico sarà attivo;
- precisare la forma di relazione e il rapporto formalizzato con l'ente

aggiungendo ogni informazione ritenuta utile e opportuna.

7.2 Percorsi formativi e assunzioni

In questa sezione si richiede di fornire una **descrizione dei percorsi formativi** che saranno parte del Progetto esecutivo e che consentiranno all'ente di dotarsi delle competenze necessarie per la realizzazione della strategia di sviluppo delineata nel Piano strategico.

Per ogni percorso formativo si dovrà specificare:

- Temi e contenuti, composizione e durata dei moduli
- Soggetti erogatori della formazione
- Beneficiari della formazione (numero di persone, ruolo nell'organizzazione)
- Metodi e modalità di somministrazione
- Risultati attesi dalla formazione e competenze acquisite

Si dovrà inoltre specificare se si intende acquisire parte delle competenze procedendo con **l'assunzione nel proprio organico di risorse umane ex-novo**, specificando:

- Numero e tipo delle figure professionali da acquisire
- Ruolo che sarà ricoperto dalle nuove figure a regime
- Tempi e modalità di selezione

8. Budget del Progetto esecutivo

Il **budget del Progetto esecutivo** riguarda i costi che l'ente sosterrà per eseguire le attività e le implementazioni previste dal Progetto esecutivo stesso.

Si chiede di classificare il budget secondo le azioni del Progetto esecutivo previste nella WBS, associando a ciascuna azione le diverse voci di costo.

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 3. Modello di budget

Il budget potrà comprendere le seguenti voci:

- 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, ecc.) 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 al consulente strategico nella fase di implementazione del Progetto esecutivo;
- attrezzature: acquisto di attrezzature, soluzioni tecnologiche e primo anno delle eventuali licenze previste (dispositivi HW e SW), eventuali cablaggi, collaudi e relativa assistenza;
- altre spese gestionali, purché comprovatamente collegate al Progetto esecutivo.

Il budget non potrà comprendere:

- il personale strutturato dell'ente con riferimento alla gestione ordinaria;
- 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.

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 della Fondazione. La durata del Progetto esecutivo dovrà in ogni caso essere ricompresa, come previsto dalle Linee Guida, 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.

Sarà necessario esplicitare inoltre il **piano di copertura dei costi** 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 50.000 euro, a copertura massima del 75% del budget, con un cofinanziamento richiesto minimo del 25% del costo totale. L'ente può cofinanziare il Progetto esecutivo con risorse proprie o provenienti da altre fonti, quali autofinanziamento e contributi pubblici e/o privati. Non sarà ammessa valorizzazione dell'attività di volontariato.

Il budget del Progetto esecutivo dovrà essere allegato in formato Excel.