



Documento redatto in collaborazione con



BANDO EVOLUZIONI 2024



evoluzioni

TRANSIZIONE DIGITALE NELL'ECONOMIA SOCIALE

LINEE GUIDA

3. PROGETTO ESECUTIVO

Indice

Indice	2
1. Obiettivo e output delle presenti Linee Guida	3
2. Il Progetto esecutivo: cos'è e a cosa serve	3
3. Il Work plan	4
4. Le tempistiche di realizzazione del Progetto esecutivo: il GANTT	6
5. Project Manager e Project Team	7
6. Soluzioni tecnologiche	8
7. Competenze per attuare la strategia: formazione e nuove assunzioni	9
8. Piano economico del Progetto esecutivo e piano di copertura	9
9. Analisi e gestione del rischio	11
10. Stato avanzamento lavori del Progetto esecutivo	13

1. Obiettivo e output delle presenti Linee Guida

Il presente documento intende indirizzare gli Enti partecipanti alla fase 2 del bando Evoluzioni nell'elaborazione del **Progetto esecutivo (12-18 mesi)**, fornendo un set di strumenti e modalità di messa a terra del Piano d'innovazione (24-48 mesi), attraverso la definizione di strumenti, processi e attività che abilitino e attivino la strategia d'innovazione.

Gli Enti sono chiamati alla redazione di un Progetto esecutivo ottimale per la propria struttura; quanto proposto di seguito rappresenta una guida non esaustiva che andrà arricchita e adattata dall'Ente, tenendo conto delle proprie specificità, con il supporto dell'Innovation advisor scelto.

Si richiede agli enti di elaborare un documento in formato pdf che illustri compiutamente e dettagliatamente gli elementi richiesti dalla Guida.

Il GANTT e il budget 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: cos'è e a cosa serve

Il Progetto esecutivo è il documento volto e funzionale ad attivare e rendere operativo il Piano d'innovazione e alla messa a punto di tutte le sue componenti.

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 di innovazione pluriennale. In questo senso, la coerenza tra i due documenti è fondamentale. 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**.

Nel dettaglio il Progetto esecutivo deve contenere, come indicato nel testo del Bando:

- la descrizione di un work plan contenente i deliverable del progetto, le rispettive responsabilità, le fasi con le relative attività, le modalità e i tempi di realizzazione;
- 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;
- l'individuazione del project manager e del gruppo di lavoro, con la specifica delle figure professionali e del ruolo di ognuno nell'organizzazione;
- i percorsi formativi e di aumento delle competenze digitali (obbligatori) che garantiscano il pieno utilizzo delle tecnologie da parte delle persone che operano presso l'organizzazione e altre eventuali persone del proprio ecosistema di riferimento, specificando le caratteristiche dei percorsi (temi, durata dei moduli, numero di ore di formazione, persone coinvolte);
- il piano economico dettagliato del progetto esecutivo, che comprenda i costi relativi a risorse umane e collaborazioni, acquisto di soluzioni tecnologiche e servizi, licenze e costi di formazione ed eventuali altri costi.

Le componenti del Progetto esecutivo sono presentate secondo un ordine logico ritenuto utile da seguire nell'elaborazione; ogni parte dovrà essere connessa con le altre e, durante l'ideazione e la redazione, si consiglia di tornare regolarmente a verificare se e come ciò avviene e a procedere per affinamenti continui, rendendo sempre più dialoganti e sinergiche le diverse parti.

In caso di Piani d'innovazione che contemplino l'attivazione progressiva nel tempo di una pluralità di progetti e azioni, sarà possibile elaborare un Progetto esecutivo volto ad attivare e mettere a terra soltanto una parte di essi.

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 di innovazione pluriennale, definendo i deliverable e le relative attività e inquadrandole in una timeline, specificando le modalità e le responsabilità.

Tipicamente, il work plan è in capo al Project Manager del Progetto esecutivo e può essere redatto con la collaborazione del Team, in base alle competenze di ciascun componente.

Il work plan potrà essere articolato nel modo seguente:

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

3.1 Deliverable

Nel project management, per **deliverable** si intendono gli output di un'attività del progetto, che tipicamente si concretizzano in prodotti (fisici, documentali, ecc.) e/o servizi, e vengono originati dalle stesse 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 nel modo indicato:

- riportare le nuove azioni e i nuovi progetti dell'ente (innovazioni di processo e di prodotto-servizio) parte della strategia di trasformazione, riprendendo quanto indicato nel Piano di innovazione, inclusi gli interventi di formazione;
- identificare i deliverable 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	Indicare gli obiettivi specifici di riferimento	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	Descrivere l'attività

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 è libero di fornire le informazioni richieste in alternativa forma schematica ritenuta maggiormente funzionale o aderente alle necessità.

Si richiede di indicare tutti gli interventi progettuali, nell'arco temporale determinato per il Progetto esecutivo (compreso tra i 12 e 18 mesi), che troveranno anche solo parziale realizzazione.

3.2 Work Breakdown Structure

Uno strumento utilizzato per la redazione del work plan è la **Work Breakdown Structure** (WBS), funzionale alla identificazione delle fasi di lavoro e relative attività. Nel project management, 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 progetto in blocchi di attività e renderne dunque agevole la gestione, oltre che la programmazione.

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

Nella Figura 2 dell'esempio, i WP sono scomposti in fasi di attività (riquadri in grigio chiaro), ciascuna delle quali a sua volta è scomposta nelle singole attività (riquadri in bianco). **Ogni WP porterà al rilascio di uno o più deliverable identificati nel work plan.**

Si chiede inoltre di indicare la persona responsabile di ogni WP e, se persone differenti, delle attività a livello macro.

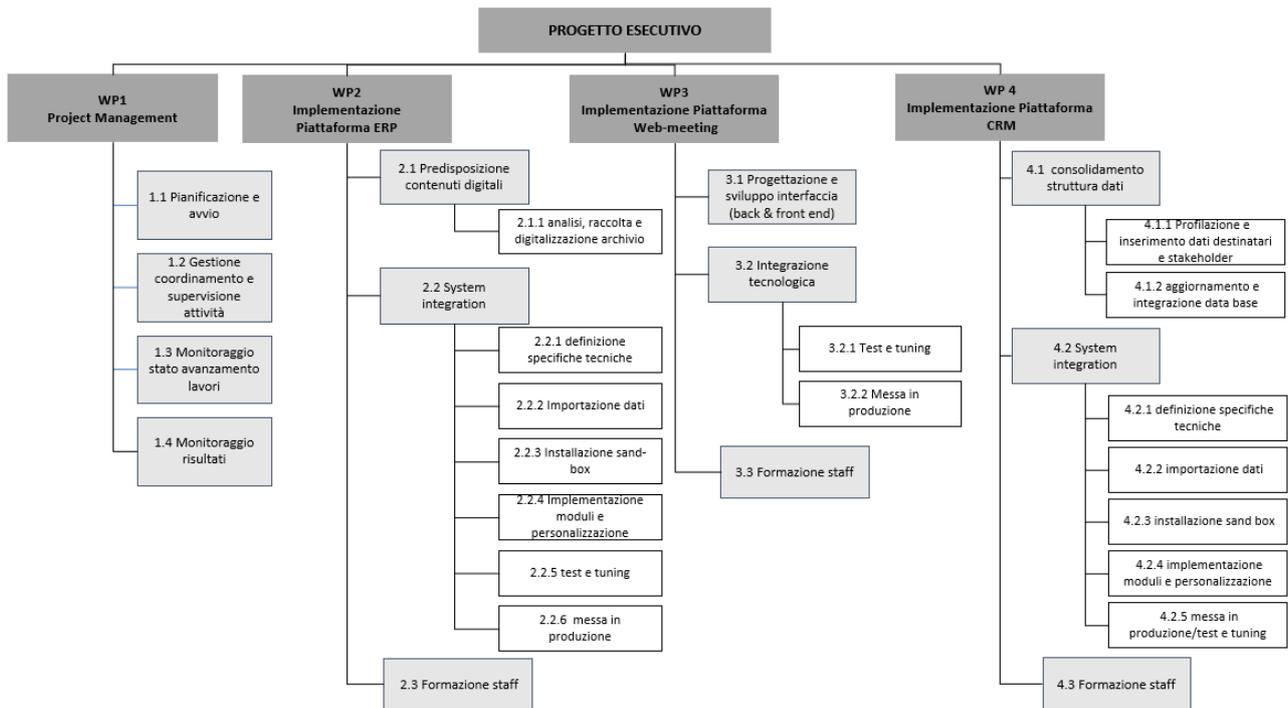


Figura 2 Esempio di Work Breakdown Structure

Il numero di livelli non è definito univocamente o a priori, ma varia a seconda del grado di dettaglio con il quale vengono scomposte le diverse attività necessarie al completamento del WP, anche se risulterà utile stabilire internamente delle regole per determinare le dimensioni dei blocchi di lavoro e il livello di dettaglio della scomposizione, così da garantire coerenza. La simulazione riportata è a puro fine esemplificativo: vi sono libertà e flessibilità di applicare le logiche di scomposizione più consone e il livello di dettaglio funzionale alle proprie esigenze (scomposizione per fasi di lavoro o per processi; non necessariamente secondo una logica di tempo).

Al livello più basso della scala gerarchica, all'interno di ogni pacchetto di lavoro, sarà possibile identificare i compiti attribuibili alla responsabilità di un'unica risorsa e si potranno indicare le istruzioni per lo svolgimento dell'attività (task, data di inizio e fine lavori).

La WBS costituisce la base da cui partire per:

- pianificare i tempi relativi a ciascuna attività (resi attraverso il GANTT);
- stimare i costi (budget);
- allocare le risorse umane e assegnare i rispettivi ruoli e compiti.

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

Il diagramma di GANTT è uno dei principali strumenti di pianificazione, essenziali nella stesura di un'efficace progettazione esecutiva.

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 esecutivo e sull'asse delle ordinate (righe del documento Excel) le attività previste per il suo completamento.

Si chiede di produrre, con il supporto dell'innovation advisor, un **diagramma di GANTT relativo al Progetto esecutivo**. La durata del GANTT equivale, quindi, alla durata del Progetto esecutivo stesso. Si suggerisce di indicare sia l'espansione temporale complessiva di ciascun WP sia quella spaccettata delle attività, riportando con un marcatore riconoscibile il momento di rilascio di ogni deliverable.

Alcuni elementi del GANTT ritenuti essenziali:

- La data di inizio e fine del Progetto esecutivo. Si suggerisce di procedere ad una suddivisione in settimane per un controllo capillare sulla progressione di ogni attività. Se la data di inizio sarà il 1° marzo 2025, il GANTT dovrà partire da marzo 2025, specificando che M1 equivale a marzo. La durata dovrà essere ricompresa tra i 12 e i 18 mesi e la data di inizio non potrà essere anteriore alla data di invio della candidatura alle Fondazioni;
- Work Package (WP) e relative attività;
- I tempi di svolgimento identificati per ciascuna azione o attività;
- Le responsabilità assegnate su ciascuna azione o attività, in coerenza con quanto indicato nella descrizione del Project Team;
- Le date di consegna e gli altri obblighi previsti per consulenti e fornitori;
- Le milestone (pietre miliari), vale a dire i traguardi intermedi anche quantitativi 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.

Un GANTT sarà tanto efficace quanto più coordinato e rispondente alla WBS e consentirà di organizzare le attività, evitando sovrapposizioni fra i soggetti coinvolti, e di ridurre i rischi di sovraccarico contestuale di lavoro per le persone coinvolte su più WP.

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

5. Project Manager e Project Team

L'organizzazione del piano di lavoro in Work Package consente di assegnare puntualmente le risorse umane e i rispettivi ruoli su ciascuna attività, identificandone le responsabilità.

Nel Progetto esecutivo sarà indispensabile individuare una figura di **Project Manager (PM) interno all'organizzazione**, vale a dire un **responsabile della realizzazione del Progetto esecutivo**, il cui compito sarà pianificare, gestire, monitorare e controllare le attività, 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 dei consulenti esterni.

Sarà inoltre necessario identificare il **Project 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 nel Progetto esecutivo,

- gli eventuali cambiamenti di mansione del personale esistente e le acquisizioni di nuovo personale;
- il personale esterno che sarà coinvolto, collaboratori e/o altre figure, che non fanno parte e non è previsto entrino a far parte della pianta organica dell'ente;
- fornitori tecnologici e consulenti, specificando il ruolo e collegandolo alla WBS, le competenze e le modalità di gestione della collaborazione.

Quanto qui indicato deve essere pienamente coerente con ciò che è stato indicato nella WBS e nel GANNT.

6. Soluzioni tecnologiche

In questa sezione si richiede di descrivere le **soluzioni organizzative e tecnologiche, hardware e software (comprese eventuali licenze), selezionate dall'ente in quanto necessarie all'attivazione dei nuovi progetti e delle nuove azioni previste nel Piano di innovazione 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;
- Precisare i relativi fornitori, il processo seguito per individuarli (es. scouting, acquisizione di più proposte attraverso capitolati, consultazione del database) e le motivazioni alla base della scelta (si ricorda che l'Innovation advisor scelto non può essere contestualmente il fornitore di soluzioni tecnologiche);
- Fornire, se presenti, i preventivi dei fornitori tecnologici individuati;
- 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).

Il processo di acquisizione, attivazione e messa a punto di ogni soluzione tecnologica, in quanto parte essenziale e integrante del Progetto esecutivo, sarà integrato nella WBS e nel GANTT.

7. Competenze per attuare la strategia: formazione e nuove 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 attuare i nuovi progetti e le nuove azioni previste nel Piano di innovazione. **Nel Piano sono già state identificate le competenze necessarie; qui sarà descritto il processo per ottenerle.** Si rammenta l'importanza di prevedere una formazione non solo funzionale alle nuove azioni e alle tecnologie per realizzarle, ma anche volta allo sviluppo di una cultura dell'innovazione.

Per ogni percorso si dovrà indicare, preferibilmente in forma di prospetto:

- Temi e contenuti, composizione e durata dei moduli
- Soggetti erogatori della formazione
- Persone formate (numero e 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 ex-novo**, indicando in questo caso:

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

I percorsi formativi ed eventuali processi di assunzione, in quanto parte essenziale e integrante del Progetto esecutivo, saranno integrati nella WBS e nel GANTT.

8. Piano economico del Progetto esecutivo e piano di copertura

Il **Piano economico del Progetto esecutivo** riguarda i costi da sostenere per eseguire le attività e le implementazioni previste dal Progetto esecutivo stesso e deve essere riferito per competenza alla sua durata.

Si chiede di classificare il piano economico 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 piano economico potrà comprendere:

- i compensi per gli incarichi da attivare con i fornitori tecnologici indicati nel progetto esecutivo;
- il compenso per l'eventuale incarico da attivare con l'Innovation advisor, se ritenuto utile per la fase di avvio dell'implementazione;
- altri costi quali risorse umane e collaborazioni, acquisto di soluzioni tecnologiche e servizi, licenze relative al primo anno e costi di formazione, purché comprovatamente collegati al Progetto esecutivo.

Il piano economico non potrà comprendere:

- il personale strutturato dell'ente con riferimento alla gestione ordinaria;
- compensi per incarichi all'Innovation advisor, scelto per la progettazione, destinati alla fornitura di soluzioni tecnologiche;
- 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 il progetto esecutivo.

Sarà 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.

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 100.000 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. Per la quota di cofinanziamento minima non è ammessa valorizzazione dell'attività di volontariato.

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

9. Analisi e gestione dei rischi

Ogni progetto è inevitabilmente minacciato da rischi che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi e il conseguimento dei risultati attesi. Per tale motivo, è opportuno stimare e individuare i rischi che possono 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. Quest'analisi non deve limitarsi a una aggiunta finale nella stesura del documento ma deve essere utilizzata *in fieri*, andando a verificare se quanto scritto prima può essere migliorato e affinato, in un processo circolare.

Una buona analisi del rischio, abbinata ad una strategia in cui si tiene conto delle azioni introdotte per mitigare e governare il rischio, consente al PM e al team di intervenire in maniera tempestiva, contenendo i ritardi o i danni alla realizzazione del progetto.

A titolo di esempio si riporta un elenco di possibili rischi.

Rischi in ambito organizzativo
○ Resistenza al cambiamento da parte delle risorse umane coinvolte nelle attività trasformative previste dal progetto
○ Mancata/scarsa adesione al progetto da parte delle figure direttive
○ Turnover del personale impegnato nel Progetto esecutivo
○ Difficoltà nel reperimento di eventuali nuove figure necessarie
Rischi in ambito relazionale
○ Mancato/scarso adattamento alle nuove soluzioni tecnologiche adottate da parte degli utenti finali
○ Mancato/scarso adattamento alle nuove soluzioni tecnologiche adottate da parte degli stakeholder esterni
Rischi in ambito informatico
○ Risposta inadeguate, rispetto alle aspettative, delle nuove soluzioni tecnologiche adottate
○ Mancata/scarsa possibilità di utilizzo effettivo dei dati
○ Mancata/scarsa interoperabilità dei software adottati
○ Difficoltà di estrapolare i dati dai sistemi tecnologici adottati
Rischi in ambito gestionale
○ Scarsa conciliazione fra le trasformazioni perseguite dal progetto e l'attività ordinaria dell'ente
○ Ritardi dei fornitori
○ Mancato/scarso allineamento con i fornitori riguardo alle finalità dell'utilizzo dei prodotti/servizi da loro offerti
Rischi in ambito economico
○ Aumento dei costi relativi ai prodotti/servizi acquistati

Rischi in ambito ambientale

- o Errata/mancata considerazione delle possibili ricadute ambientali dei principali processi dell'ente

Una volta identificati i rischi, uno strumento utile alla loro valutazione è quello che in letteratura viene definito come **matrice del rischio / matrice di impatto / matrice di probabilità**: una rappresentazione grafica che identifica, sull'asse delle ascisse, la probabilità che un "rischio potenziale" possa manifestarsi e, sull'asse delle ordinate, l'impatto che esso potrebbe generare nel caso in cui si manifesti.

		PROBABILITÀ			
		4	3	2	1
IMPATTO	4	P4 - Molto probabile I4 - Molto grave	P3 - Probabile I4 - Molto grave	P2 - Poco probabile I4 - Molto grave	P1 - Raro I4 - Molto grave
	3	P4 - Molto probabile I3 - Grave	P3 - Probabile I3 - Grave	P2 - Poco probabile I3 - Grave	P1 - Raro I3 - Grave
	2	P4 - Molto probabile I2 - Consistente	P3 - Probabile I2 - Consistente	P2 - Poco probabile I2 - Consistente	P1 - Raro I2 - Consistente
	1	P4 - Molto probabile I1 - Leggero	P3 - Probabile I1 - Leggero	P2 - Poco probabile I1 - Leggero	P1 - Raro I1 - Leggero

Figura 4 Matrice di rischio

Il grado di 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 quello massimo.

$$R = P \cdot I \text{ con } 1 \leq R \leq 16$$

		PROBABILITÀ			
		Molto probabile (P4)	Probabile (P3)	Poco Probabile (P2)	Raro (P1)
IMPATTO	Molto grave (I4)	R = 16 Rischio molto alto	R = 12 Rischio alto	R = 8 Rischio medio	R = 4 Rischio contenuto
	Grave (I3)	R = 12 Rischio alto	R = 9 Rischio medio	R = 6 Rischio contenuto	R = 3 Rischio basso
	Consistente (I2)	R = 8 Rischio medio	R = 6 Rischio contenuto	R = 4 Rischio contenuto	R = 2 Rischio basso
	Leggero (I1)	R = 4 Rischio contenuto	R = 3 Rischio basso	R = 2 Rischio basso	R = 1 Rischio nullo

Figura 5 Matrice di rischio con valori

Ogni rischio individuato potrà quindi essere collocato nella cella del grado di rischio corrispondente.

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

Figura 6 Esempio di matrice di rischio declinata su caso d'uso

La matrice di rischio, generalmente redatta dal project manager, è in grado di restituire un quadro completo dei rischi che insistono sul progetto e di abilitare una strategia di mitigazione delle conseguenze dell'accadimento classificato come rischio, identificando quattro categorie di azione:

1. Sottrarsi al rischio: introdurre una o più azioni che 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: chiedere la collaborazione di un partner che possa assumere una quota percentuale del rischio, condividendo anche una parte dei benefici
3. Ridurre il rischio: elaborare una strategia alternativa che, a fronte di investimenti maggiori (in tempo o denaro), consenta di ridurre la dimensione del rischio mitigandone l'impatto, riducendone la probabilità o entrambe le cose
4. Accettare il rischio: decidere di assumere il rischio ed eventualmente accettarne le conseguenze perché non si vedono alternative o, pur individuandole, si ritiene che le conseguenze del rischio siano meno onerose dell'eventuale investimento (in tempo o denaro) richiesto da una valida alternativa.

10. Stato avanzamento lavori del Progetto esecutivo

Lo stato avanzamento lavori (SAL) del Progetto esecutivo è volto a documentare in modo diretto e capillare la realizzazione progressiva delle attività previste, monitorando eventuali ritardi e scostamenti, accertando la natura e le conseguenze di tali scostamenti e definendo le azioni correttive.

Tale aspetto è:

- rilevante, perché strettamente funzionale e collegato all'attivazione di nuove azioni e progetti previsti nel Piano d'innovazione e in ultimo agli obiettivi strategici e alla visione di sviluppo;
- complementare alle attività di monitoraggio nel Piano che, con una prospettiva temporale ulteriore, raccolgono dati sul perseguimento degli obiettivi specifici;
- la base per la documentazione richiesta dalle Fondazioni nel monitoraggio semestrale, in caso di assegnazione del contributo destinato all'implementazione del Progetto esecutivo.

A partire dalla connessione con la WBS e con il GANTT sarà quindi necessario produrre, con il supporto dell'innovation advisor, **un prospetto di SAL**, con durata pari a quella del Progetto esecutivo.

Alcuni elementi del prospetto di SAL ritenuti essenziali:

1. L'obiettivo specifico (dal piano d'innovazione) a cui si riferisce il deliverable/attività
2. La nuova azione / il nuovo progetto (dal piano d'innovazione) a cui si riferisce il deliverable/attività
3. Il deliverable/attività (dalla WBS)
4. L'indicatore o gli indicatori di SAL per quel deliverable/attività, vale a dire le variabili osservabili da tenere sotto controllo per monitorare l'implementazione (es. la % di completamento dell'attività oppure le milestone intermedie previste nel GANTT)

5. la progressione dei valori / delle percentuali / del raggiungimento di ogni indicatore, ad esempio con cadenza semestrale.

Obiettivo specifico (dal piano)	Nuova azione / nuovo progetto (dal piano)	Deliverable / attività (dalla WBS)	Indicatore di SAL	Previsione T1 (a 6 mesi)	Previsione T2 (a 12 mesi)	Previsione T3 (a 18 mesi)	Fonte di verifica
		...	Es. % di completamento dell'attività	30%	50%	100%	
		...	Es. (milestone nel semestre) rilascio di un software nella versione di prova				
		... <i>Aggiungere tante righe quanti sono i deliverable / le attività / gli indicatori</i>	Es. (milestone nel semestre) lancio della campagna di comunicazione				

Il prospetto di SAL del Progetto esecutivo dovrà essere allegato in formato Excel.