



Documento redatto in collaborazione con



e con EY S.p.A

NEXT GENERATION YOU



III. LINEE GUIDA AL PROGETTO ESECUTIVO

Indice

1. PREMESSA	3
2. UN APPROCCIO CIRCOLARE PER LA REALIZZAZIONE DI UNA ROADMAP DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO	4
3. OBIETTIVO DEL DOCUMENTO	6
4. IL PROGETTO ESECUTIVO: CHE COS'È, A COSA SERVE	6
5. ELABORAZIONE DEL PROGETTO ESECUTIVO: STRUMENTI OPERATIVI	7
5.1 WORKPLAN	7
5.1.1 DELIVERABLE	7
5.1.2 WORK BREAKDOWN STRUCTURE	8
5.1.3 GANTT: PIANIFICARE I TEMPI DI REALIZZAZIONE DEL PROGETTO	10
5.2 PM E TEAM DI PROGETTO	11
5.2.1 TEAM DI LAVORO E ORGANIZATION BREAKDOWN STRUCTURE (OBS): DEFINIRE RUOLI E RESPONSABILITÀ	12
5.3 BUDGET DEL PROGETTO ESECUTIVO	13

Indice delle figure

Figura 1 Approccio metodologico: modello circolare	4
Figura 2 Illustrazione dei passaggi del modello circolare e relativi documenti.....	5
Figura 3 Sintesi dei documenti previsti in fase 2	5
Figura 4 . Come identificare deliverable e attività	8
Figura 5 Esempio di Work Breakdown Structure	9
Figura 6 Modello di GANTT declinato su caso d'uso	10
Figura 7 Esempio di Organization Breakdown Structure	12
Figura 8 Modello di Budget	13

1. Premessa

Con riferimento alle diverse scale territoriali sia europea, sia nazionale, la programmazione strategica orienta azioni collettive, attraverso dotazioni finanziarie dedicate, per il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Gli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs)** declinati nell'Agenda 2030 diventano struttura portante dell'agenda politica europea e di quella nazionale, in quanto orientamenti anche per direzionare gli sforzi collettivi contro le grandi sfide contemporanee. Come partner istituzionale dell'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU), l'Unione Europea ha focalizzato attraverso il disegno e l'implementazione del ciclo di programmazione 2021-2027 almeno quattro tematiche prioritarie: (i) la transizione digitale, ovvero il percorso di catching-up della rivoluzione tecnologica; (ii) la transizione ecologica, che concerne la conversione dei processi di produzione energetici ed economici in senso circolare e il più possibile neutro rispetto alle tematiche ambientali; (iii) parità di genere e lotta alle discriminazioni; (iv) lotta alle diseguaglianze e rafforzamento della coesione sociale.

- i. La **digitalizzazione** può essere una leva di sviluppo competitivo del proprio ente, grazie ad un miglioramento dell'organizzazione interna attraverso l'adozione di soluzioni digitali volte all'efficientamento gestionale. Inoltre, le ricadute della transizione digitale sui servizi erogati possono comportare un ridisegno dei servizi stessi, maggiore accessibilità e benefici per le persone.
- ii. La **transizione ecologica**, se vista in chiave organizzativa interna, può favorire ad esempio l'implementazione di processi di economia circolare, incrementando l'efficienza di processo o, in alternativa, la possibilità di fruire risorse da fonti di energia pulita, autoprodotta o sviluppata attraverso forme mutualistiche.
- iii. La **parità di genere** all'interno della propria organizzazione, e in generale in ambito economico, è correlata con i sistemi economici più performanti. In questa direzione, la dotazione del Gender Equality Plan costituisce uno dei requisiti fondamentali per partecipare a diverse opportunità di finanziamento gestite ad esempio dalla stessa Commissione Europea.
- iv. Infine, i nuovi rischi sociali nei corsi di vita degli individui sono declinati nelle misure alle **lotte alle diseguaglianze e alle diverse forme di povertà**, di cui gli stessi enti del terzo settore sono uno dei principali vettori di azione.

Sia attraverso l'adozione della Politica di Coesione 2021-2027 sia con la necessità di rispondere allo shock economico-sociale provocato dalla pandemia covid-19, e quindi con riferimento al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) che deriva direttamente dal macro fondo comunitario Next Generation EU, le diverse missioni esprimono l'esigenza di rispondere compiutamente alle sfide ambientali, climatiche, tecnologiche e sociali, mettendo a disposizione anche degli strumenti di finanziamento per accompagnare i diversi attori sociali nella direzione degli SDGs. Le quattro tematiche sono sfide che coinvolgono tutti gli aspetti della società, tra cui anche il terzo settore, che può costituire uno dei vettori economici in grado di poter promuovere sviluppo economico, in armonia con gli altri orizzonti tematici e coerenti con gli SDGs.

Il fine del **bando Next Generation You** è sostenere la capacità organizzativa degli enti attivi in Piemonte, Liguria e Valle D'Aosta operanti nei comparti di riferimento dei tre Obiettivi Cultura, Persone e Pianeta, in funzione sia delle sfide poste dai grandi cambiamenti, come quello climatico, sociale e la trasformazione digitale, sia per rafforzarne la resilienza e la sostenibilità futura, all'interno di un periodo di particolare instabilità e segnato da modifiche strutturali.

2. Un approccio circolare per la realizzazione di una roadmap di sviluppo organizzativo

Lo **sviluppo organizzativo**, per quanto pianificato nel dettaglio, richiederà continue azioni di affinamento affinché il sistema operi in modo ottimale. Una roadmap di sviluppo richiede infatti di essere progettata prevedendo una certa flessibilità e una risposta veloce di intervento, nel caso in cui ci si trovi nella condizione di dover apportare delle modifiche adattive in corso d'opera.

Questo suggerisce, nella fase di progettazione, di adottare un approccio che, per passaggi, individui gli obiettivi e contestualmente preveda la possibilità di intervenire *ongoing*, con misure correttive, qualora gli obiettivi risultino troppo distanti o le soluzioni scelte non più adatte a soddisfarli.

Si passa quindi a illustrare, in questo paragrafo, un **modello di progettazione della strategia di sviluppo**, disegnata per sostenere gli enti nel percorso di rafforzamento e sviluppo organizzativo e gestionale, che poggia su una metodologia basata su un approccio circolare e organizzata in 6 passaggi (vedi figura 1):

1. As-is: fotografia del sistema entro il quale si opera attraverso una mappatura dei processi e degli asset della struttura con riferimento alle principali dimensioni organizzative
2. To be: definizione degli obiettivi cui tendere, in un'ottica migliorativa e di efficientamento della struttura e allineamento rispetto alle priorità programmatiche di policy riferite all'economia sociale
3. Gap analysis: identificazione dei gap da colmare tra la situazione attuale e il modello organizzativo cui tendere
4. Programmazione: definizione degli interventi progettuali (trasformazione dei ruoli, innovazione dei processi, empowerment digitale ecc)
5. Implementazione del to be: attuazione degli interventi programmati
6. Monitoraggio: rilevazione dello stato avanzamento lavori

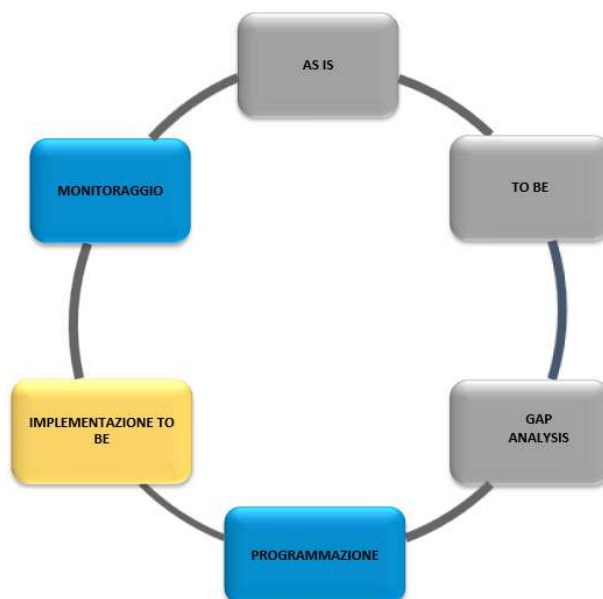


Figura 1 Approccio metodologico: modello circolare

In particolare:

- i passaggi della (1) *rilevazione As-is*, (2) *gap analysis*, (3) *to be* sono parte del documento di **Analisi organizzativa**;
- il **Piano strategico di sviluppo pluriennale** riprende ed espone il *to be* (3), comprende il passaggio (4) programmazione, che definisce le strategie di sviluppo e programma gli interventi per indirizzare l'ente verso la realizzazione degli obiettivi, e include infine l'attività di monitoraggio (5), che ha l'obiettivo di ottenere informazioni circa lo stato avanzamento lavori;
- L'*implementazione* (6) attiene invece al **Piano esecutivo**, ovvero al documento che servirà a mettere a terra le strategie del Piano strategico di sviluppo pluriennale.

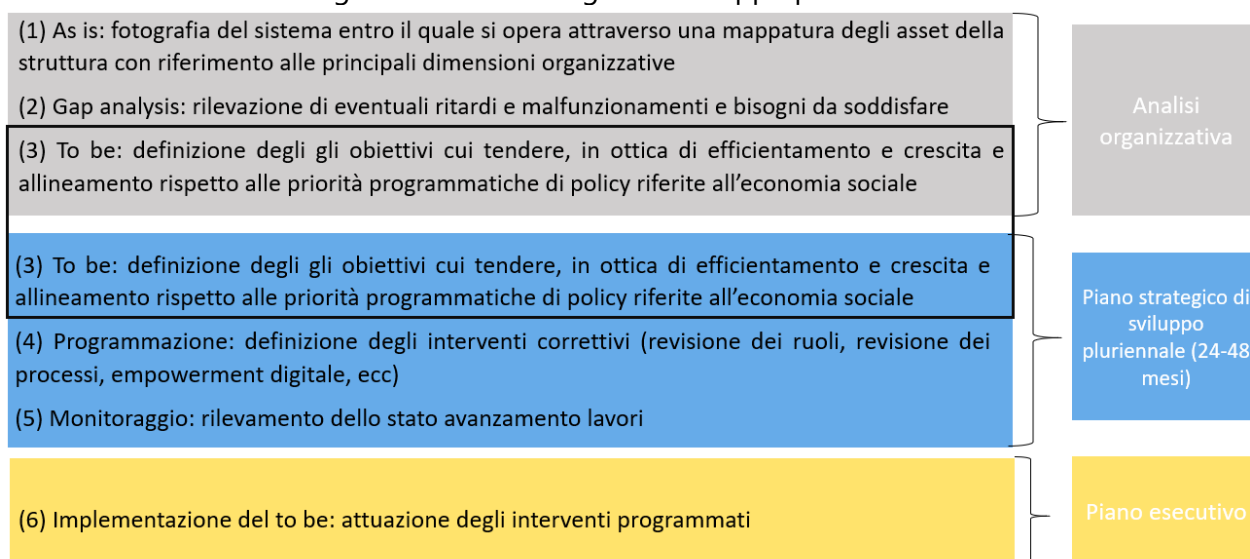


Figura 2 Illustrazione dei passaggi del modello circolare e relativi documenti

Il presente documento è quindi il terzo di una serie di tre documenti:

1. Linee guida all'Analisi organizzativa
2. Linee guida al Piano strategico di sviluppo pluriennale
- 3. Linee guida al Progetto esecutivo**

1. LINEE GUIDA ALL'ANALISI ORGANIZZATIVA	documento di analisi della struttura organizzativa nel suo complesso, dei meccanismi di funzionamento delle relazioni che la governano	ASSESSMENT
2. LINEE GUIDA AL PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO PLURIENNALE	documento che, a partire dall'analisi organizzativa, definisce le strategie e le linee di intervento di un programma di sviluppo e rafforzamento organizzativo e gestionale definito sul medio-lungo periodo (24-48 mesi)	STRATEGY
3. LINEE GUIDA AL PROGETTO ESECUTIVO	documento di progettazione vera e propria e di messa a terra, su un arco temporale ridotto (12-18 mesi) delle strategie e linee di intervento individuate nel Piano strategico.	EXECUTION

Figura 3 Sintesi dei documenti previsti in fase 2

Le tre linee guida sono state concepite per essere lette nella sequenza indicata sopra, in quanto consequenziali l'una all'altra.

3. Obiettivo del documento

Il presente documento intende indirizzare gli enti partecipanti alla fase 2 del bando Next Generation You nell'elaborazione del **Progetto esecutivo**, fornendo un set di strumenti e modalità di messa a terra del Piano strategico di sviluppo, attraverso la messa a punto delle sue componenti in termini di strumenti, processi e azioni.

4. Il Progetto esecutivo: che cos'è, a cosa serve

Il Progetto esecutivo è il documento volto a mettere a terra le strategie e le linee di intervento finalizzate allo sviluppo e al rafforzamento organizzativo e gestionale definite nel Piano strategico di sviluppo pluriennale.

Rispetto al Piano di sviluppo, il Progetto esecutivo rappresenta un vero e proprio "braccio operativo" della strategia, utile a definire, a partire degli interventi progettuali individuati nel Piano, deliverable, fasi, tempistiche, modalità e risorse gestionali, umane, tecnologiche e finanziarie. In questo senso, la coerenza tra i due documenti è fondamentale: si raccomanda di non includere nel Progetto esecutivo progettualità non previste a livello di Piano strategico, come ad esempio azioni di natura ordinaria svolte regolarmente dall'ente.

Il Progetto esecutivo copre un orizzonte temporale più ristretto rispetto al Piano strategico di sviluppo; 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**. Il diverso orizzonte temporale coperto implica necessariamente che non tutte le azioni previste dal Piano strategico di sviluppo durata (24/48 mesi) saranno incluse nel primo Progetto esecutivo, che coprirà infatti le azioni e i deliverable previsti per i primi 12/18 mesi inclusi nel Piano.

Come indicato nel bando, il Progetto esecutivo dovrà comprendere:

- la descrizione di un work plan contenente i deliverable del progetto, le fasi con le relative attività, le modalità e i tempi di realizzazione, precisando gli esperti verticali che l'ente intende coinvolgere (expertise, attività svolte);
- l'individuazione del project manager (interno all'organizzazione) e del gruppo di lavoro, con la specifica delle figure professionali e delle competenze di ogni componente, del ruolo nell'organizzazione e della funzione svolta nella realizzazione del Progetto esecutivo;
- l'indicazione delle eventuali soluzioni tecnologiche che saranno acquisite;
- un budget dettagliato che comprenda i costi relativi a risorse umane e collaborazioni, l'acquisizione di soluzioni tecnologiche, prodotti e servizi, acquisto di materiali di consumo, ecc.

Tutti gli elementi sopra citati saranno oggetto di approfondimento del presente documento di linee guida.

5. Elaborazione del Progetto esecutivo: strumenti operativi

In questa sede si illustrano nel dettaglio alcuni **strumenti operativi da utilizzare per la redazione del Progetto esecutivo**.

Nei paragrafi successivi si presenterà una serie di strumenti che rispondono a tali finalità attraverso apporti diversificati.

Gli strumenti illustrati nel seguito sono stati appositamente sviluppati in ottica modulare: gli enti sono invitati a modificarli, adattarli e integrarli in base alle proprie necessità. Essi non sono da considerarsi esaustivi; si ritiene infatti che, per la redazione di alcune parti del documento, l'ente possa elaborare i propri strumenti in autonomia, tenendo conto delle proprie specificità.

5.1 Workplan

Nella fase di redazione dell'Analisi organizzativa e del Piano strategico di sviluppo, è stato richiesto di definire uno o più obiettivi specifici e gli interventi progettuali da realizzare per il perseguimento di tali obiettivi, attraverso un primo esercizio di programmazione delle attività, con indicazione, per ogni intervento progettuale, dell'annualità prevista per il rilascio o la finalizzazione.

Il **Workplan** è un piano di lavoro volto a mettere a terra il Piano strategico, definendone le fasi di attuazione, inquadrando le azioni in una specifica timeline per la realizzazione di ogni deliverable, specificando le modalità previste e le responsabilità.

Il Workplan da presentare potrà essere articolato nel modo seguente:

1. per ognuno degli obiettivi specifici e degli interventi del Progetto strategico di sviluppo, opportuna descrizione dei deliverable del progetto e delle modalità di realizzazione delle attività;
2. Work breakdown structure organizzata in Work packages, con le fasi e le relative attività (da allegare in formato pdf);
3. Diagramma di GANTT con i tempi di realizzazione (da allegare in formato excel).

5.1.1 Deliverable

In generale, 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 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.

Si suggerisce di riprendere le fila della programmazione del Piano strategico di sviluppo:

- indicando gli **interventi progettuali** che si intendono realizzare, riprendendo i medesimi identificati nel Piano, **inclusi gli interventi di formazione**;
- identificando i **deliverable** che verranno rilasciati in 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.

Nell'esempio definito nel Piano era previsto 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, organizzare una serie di moduli di formazione per lo staff.

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

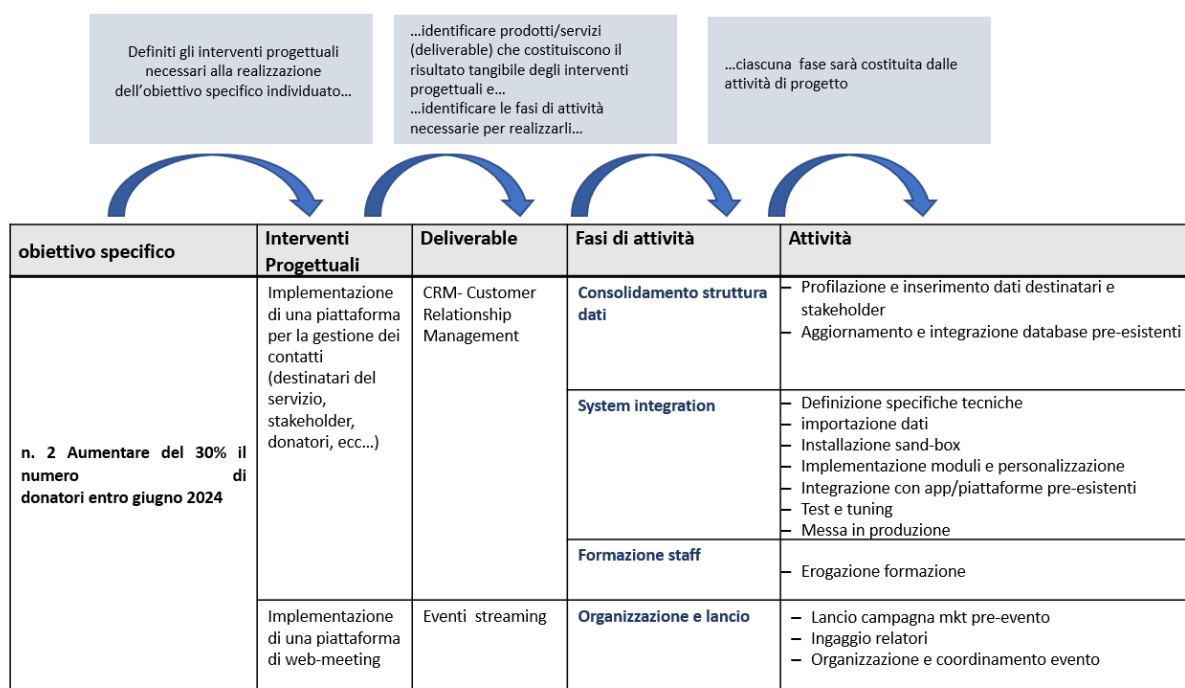


Figura 4 . Come identificare deliverable e attività

Si tratta di un esempio puramente indicativo la cui finalità è mostrare una delle possibili modalità di lavoro per ragionare su attività e deliverable di progetto.

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

5.1.2 Work Breakdown Structure

Uno strumento spesso utilizzato per la redazione del work plan è la **Work breakdown structure**, (WBS), che risulta funzionale alla identificazione delle fasi di lavoro e 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 progetto in blocchi di attività e renderne dunque agevole la gestione, oltre che la programmazione.

La struttura basata sulla work breakdown structure identifica dei blocchi, ovvero dei **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.

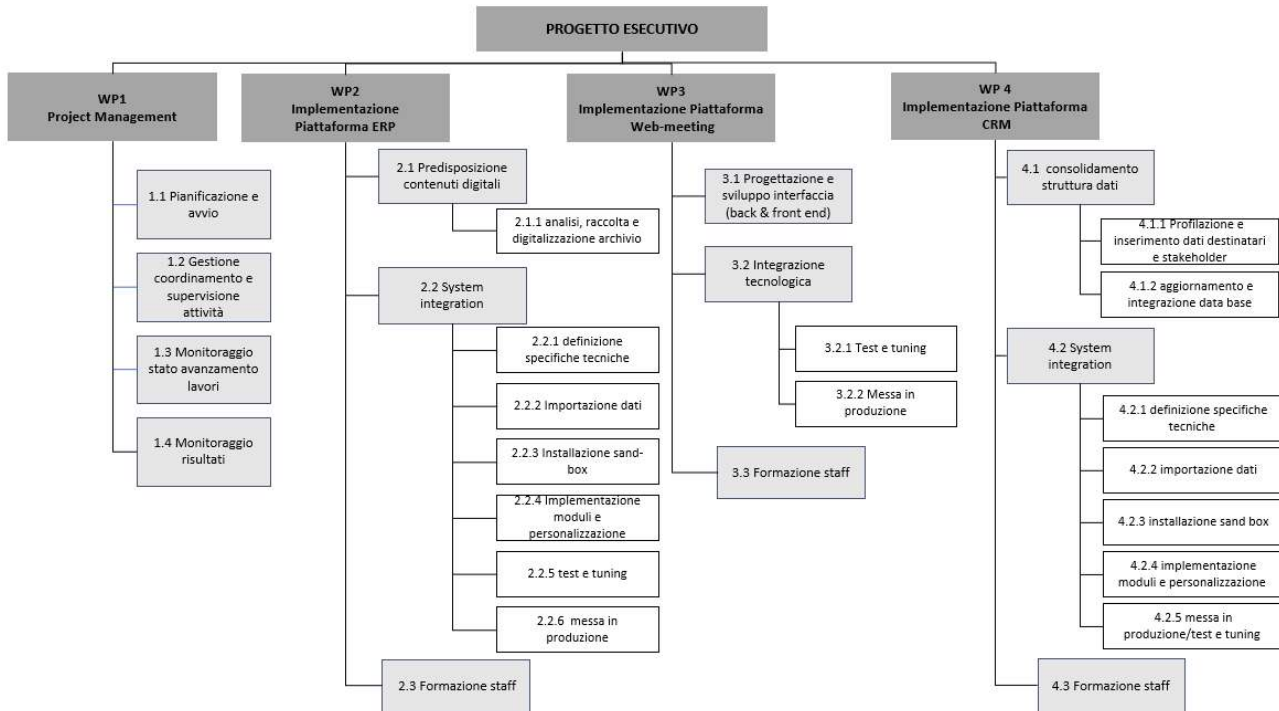


Figura 5 Esempio di Work Breakdown Structure

Nella tabella dell'esempio, 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 dovrà portare al rilascio di uno o più deliverable identificati**; 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 il livello di dettaglio di una scomposizione ritenuta efficace.

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 secondo una logica cronologica, bensì 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 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).

5.1.3 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.

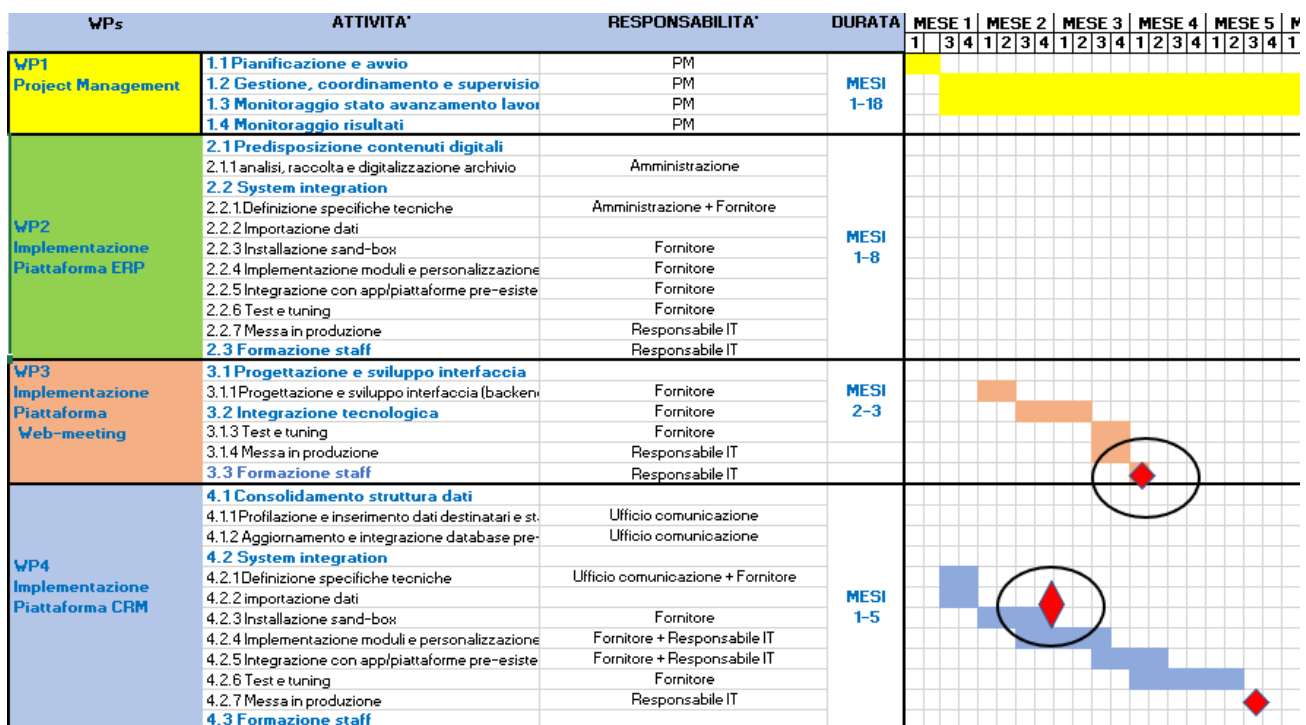


Figura 6 Modello di GANTT declinato su caso d'uso

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.

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. 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 raggruppate in fasi, per portare a compimento ciascuno degli obiettivi e deliverable ai quali si riferisce 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 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, 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 potrà contenere pertanto voci e rappresentazioni differenti e strumentali al progetto di riferimento.

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.

5.2 PM e team di progetto

Come 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 interno all'organizzazione, il cui compito sarà quello di pianificare, gestire, monitorare e controllare le attività. Di fatto, il PM 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. 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.

Nel Progetto esecutivo dovranno essere presentate le seguenti informazioni:

- Indicazione del Project manager interno all'organizzazione;
- Indicazione del gruppo di lavoro impegnato nell'implementazione del Progetto esecutivo, descrivendo:
 - le figure professionali 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;
- modalità di gestione della collaborazione con i consulenti strategici e tecnici coinvolti;
- Precisione del personale già in essere presso l'ente (con eventuale e strutturale cambio di mansione) e/o di nuove acquisizioni funzionali al Piano strategico di sviluppo e al Progetto esecutivo;
- Organization breakdown structure che identifica ruoli, responsabilità e livelli di coordinamento (Da allegare in formato pdf).

5.2.1 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.

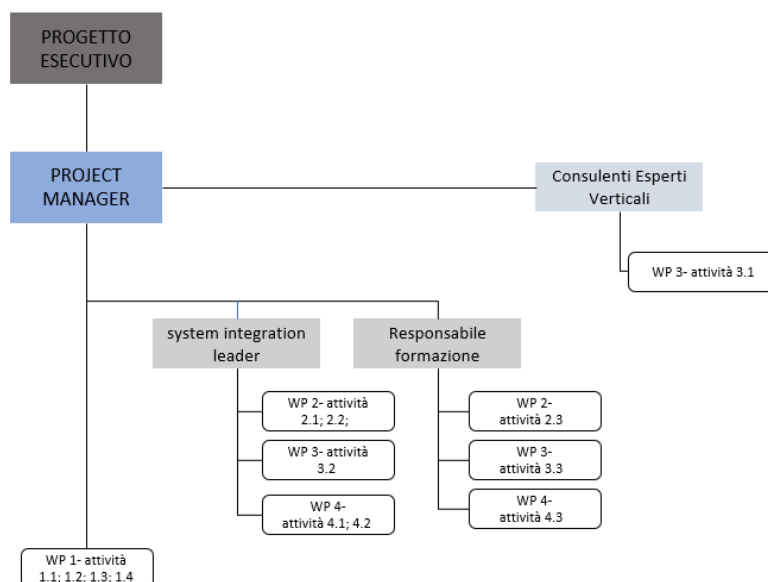


Figura 7 Esempio di Organization Breakdown Structure

Come illustrato nella figura, la OBS può essere utilizzata, oltre che per la definizione gerarchica dei ruoli, anche al fine di rendere chiari i compiti e le responsabilità di ciascuna risorsa, con indicazione esplicita dei WP ed eventualmente delle singole attività sulle quali essa è coinvolta.

5.3 Budget del Progetto esecutivo

Partendo dal budget stimato per il Piano strategico di sviluppo, il **Budget del Progetto esecutivo** riguarderà 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 8 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) 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;
- 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.

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 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.

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 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 sarà ammessa valorizzazione dell'attività di volontariato.

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