



UNIVERSITÀ
POLITECNICA
DELLE MARCHE

Corso di «Project Management per l'ICT»

A.A. 2021/2022

Parte XX: La fase di chiusura del progetto

Prof. Domenico Ursino

d.ursino@univpm.it

*Formalizza la chiusura del progetto,
e memorizza l'esperienza per te e per gli altri!*

- La chiusura del progetto è ingiustamente considerato un processo secondario nel ciclo di vita del Project Management.
- Tutti gli standard metodologici internazionali danno invece a tale processo un'importanza strategica ad altissimo valore aggiunto.
- Chiudere un progetto significa formalizzare il completamento dell'avventura progettuale avviata con l'emissione del project charter che ne ha sancito l'avvio.
- Il processo ha compiti ben precisi:
 - ottenere l'accettazione formale da parte del cliente del prodotto/servizio realizzato;
 - eseguire una corretta transizione, ovvero una ordinata cessione del prodotto/servizio realizzato ad un soggetto esterno;
 - lasciare traccia del progetto;

- **raccogliere le lesson learned** e memorizzarle insieme con i documenti più significativi del progetto a favore di progetti futuri.
- **Le attività di chiusura del progetto si eseguono anche nel caso in cui il progetto si concluda in anticipo**, come nei casi in cui:
 - **si evince che gli obiettivi finali non possono più essere raggiunti**;
 - **sono decaduti i motivi** che avevano fatto avviare il progetto;
 - **il cliente**, per diversi motivi, **impone lo stop al progetto** (finanziamenti ultimati, esigenza non più sussistente,...).
- Durante il processo di chiusura **si archivia tutta la documentazione di progetto**, i consuntivi finali del progetto, **si misurano i risultati del progetto** (come per esempio il livello di raggiungimento degli obiettivi del progetto) durante l'evoluzione del progetto.
- Per eseguire una corretta chiusura **è indispensabile redigere il documento di chiusura**.

Chiusura del progetto – Documento di chiusura del progetto

- Il **documento di chiusura** ha lo scopo di **formalizzare il completamento del progetto** e contiene tutte le informazioni e le valutazioni previste nel piano di Project Management per chiudere il progetto.
- È auspicabile che il documento di chiusura del progetto contenga **la valutazione del successo o meno del progetto completato**.
- Questa è basata sulle metriche per la misurazione del raggiungimento degli obiettivi stabilite in sede di pianificazione e sulla verifica del **grado di soddisfazione del cliente e degli altri stakeholder principali**.
- Se il progetto fosse **chiuso in maniera anomala** è necessario inserire nel documento **i motivi della chiusura anticipata**.
- Un'altra sezione importante del documento di chiusura è rappresentata dalla **lista delle lesson learned raccolte**. Una volta ultimato il progetto, **queste saranno memorizzate nel database della conoscenza aziendale e messe a disposizione di futuri progetti**.

Chiusura del progetto – Documento di chiusura del progetto

- Le lesson learned possono essere di carattere tecnico, gestionale, organizzativo, relative a forniture esterne, ed altro: sono tutte estremamente importanti ed utili per non ripetere gli errori e per migliorare le stime future.
- È inoltre estremamente utile confrontare i consuntivi di ambito, temporali ed economici del progetto concluso con quanto era stato inizialmente pianificato ed ufficializzato nella baseline di progetto.
- Questo può avvenire nella maniera più efficace illustrando in un diagramma di Gantt il confronto fra baseline dei tempi e i dati temporali effettivi.
- Il confronto fra la curva ad S della baseline e la curva dei costi effettivi fornisce informazioni sull'andamento economico del progetto.
- Inoltre il documento di chiusura del progetto può fare riferimento:
 - alla lista dei contratti con i fornitori e ai relativi documenti di chiusura formale;
 - alla lista delle modifiche all'ambito ed eventuali altre modifiche sostanziali avvenute durante il progetto.



Chiusura del progetto – Documento di chiusura del progetto – Template

Chiusura progetto	Codice documento	
-------------------	------------------	--

Progetto completato (Sì/NO)		Progetto approvato (Sì/NO)	
-----------------------------	--	----------------------------	--

Se progetto completato e approvato		
Firme per approvazione		
Cliente		
Sponsor		
Project manager		
Misurazione obiettivi di progetto		
Obiettivi ambito		
Cod.	Titolo	Grado raggiungimento
Obiettivi temporali		
Cod.	Titolo	Grado raggiungimento
Obiettivi economici		
Cod.	Titolo	Grado raggiungimento
Obiettivi di qualità		
Cod.	Titolo	Grado raggiungimento

Chiusura del progetto – Documento di chiusura del progetto – Template

Altro obiettivi			
Cod.	Titolo		Grado raggiungimento
Deliverable			
Cod.	Titolo		Grado accettazione requisiti
Modifiche di ambito implementate			
Cod.	Richiedente	Descrizione	
Analisi degli scostamenti temporali			
Analisi degli scostamenti economici			
Chiusura contratti passivi			
Cod.	Fornitore	Descrizione	Stato contratto
Lesson learned			
Cod.	Autore	Descrizione	

Se progetto non completato e non accettato (chiuso anticipatamente)		
Motivi della chiusura anticipata		
Motivo		Proponente
Firme per chiusura anticipata		
Cliente		
Project manager		
Altri stakeholder		

Chiusura del progetto – Documento di chiusura del progetto – Template

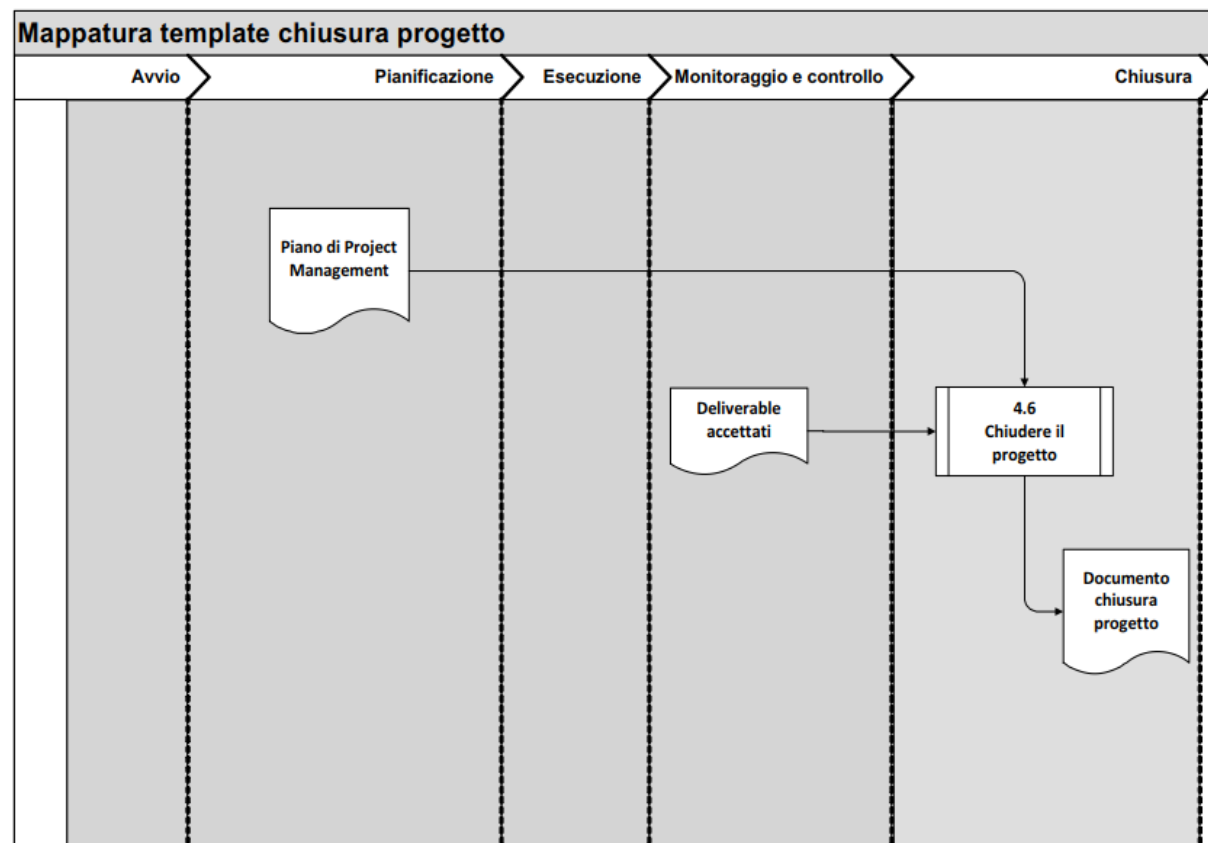
Note per la compilazione

Argomento	Spiegazione
Progetto completato (Sì/NO)	Dichiarazione ufficiale del completamento del progetto
Progetto approvato (Sì/NO)	Dichiarazione ufficiale dell'approvazione del progetto e del prodotto/servizio
Se progetto completato e approvato	
Firme per approvazione	
Cliente	Firma del cliente a comprova dell'approvazione del progetto
Project manager	Firma del project manager a comprova dell'approvazione del progetto
Sponsor	Firma dello sponsor a comprova dell'approvazione del progetto
Misurazione obiettivi di progetto	
Obiettivi ambito	Per ognuno degli obiettivi: codice obiettivo d'ambito, titolo dell'obiettivo, grado di raggiungimento (Raggiunto, Parzialmente raggiunto, Non raggiunto)
Obiettivi temporali	Per ognuno degli obiettivi: codice obiettivo di tempo, titolo dell'obiettivo, grado di raggiungimento (Raggiunto, Parzialmente raggiunto, Non raggiunto)
Obiettivi economici	Per ognuno degli obiettivi: codice obiettivo dei costi, titolo dell'obiettivo, grado di raggiungimento (Raggiunto, Parzialmente raggiunto, Non raggiunto)
Obiettivi qualità	Per ognuno degli obiettivi: codice obiettivo di qualità, titolo dell'obiettivo, grado di raggiungimento (Raggiunto, Parzialmente raggiunto, Non raggiunto)
Altri obiettivi	Per ognuno degli obiettivi: codice obiettivo, titolo, grado di raggiungimento (Raggiunto, Parzialmente raggiunto, Non raggiunto)
Deliverable	Codice, titolo e grado di accettazione dei requisiti dei deliverable di progetto a comprova della chiusura del progetto
Modifiche di ambito implementate	Codice, richiedente e descrizione delle modifiche di ambito implementate nel progetto rispetto alla baseline
Analisi degli scostamenti temporali	Descrizione del risultato finale dell'analisi sugli scostamenti temporali di progetto rispetto alla baseline. N.B.: può essere inserito anche il diagramma di Gantt relativo al confronto fra la situazione iniziale (baseline) e situazione finale (consuntivi temporali di tutte le attività di progetto)
Analisi degli scostamenti economici	Descrizione del risultato finale dell'analisi sugli scostamenti economici di progetto rispetto alla baseline. N.B.: può essere inserito anche il grafo delle curve ad S di confronto fra baseline e consuntivi economici
Chiusura contratti passivi	Codice contratto, fornitore e stato del contratto a riprova della chiusura di tutti i contratti passivi
Lesson learned	Codice, autore e descrizione delle lezioni apprese durante l'evoluzione del progetto



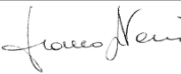
Se progetto non completato e non accettato (chiuso anticipatamente)	
Motivi della chiusura anticipata	
Motivo	Descrizione del motivo che ha portato alla chiusura anticipata
Proponente	Propositore della chiusura anticipata del progetto
Firme per chiusura anticipata	
Cliente	Firma del cliente a riprova dell'accettazione della chiusura anticipata
Project manager	Firma del project manager a riprova dell'accettazione della chiusura anticipata
Altri stakeholder	Firma dello sponsor a riprova dell'accettazione della chiusura anticipata

Chiusura del progetto – Documento di chiusura del progetto – Mappatura

- Nella seguente figura viene mostrato il documento di chiusura secondo la PMBOK® Guide:

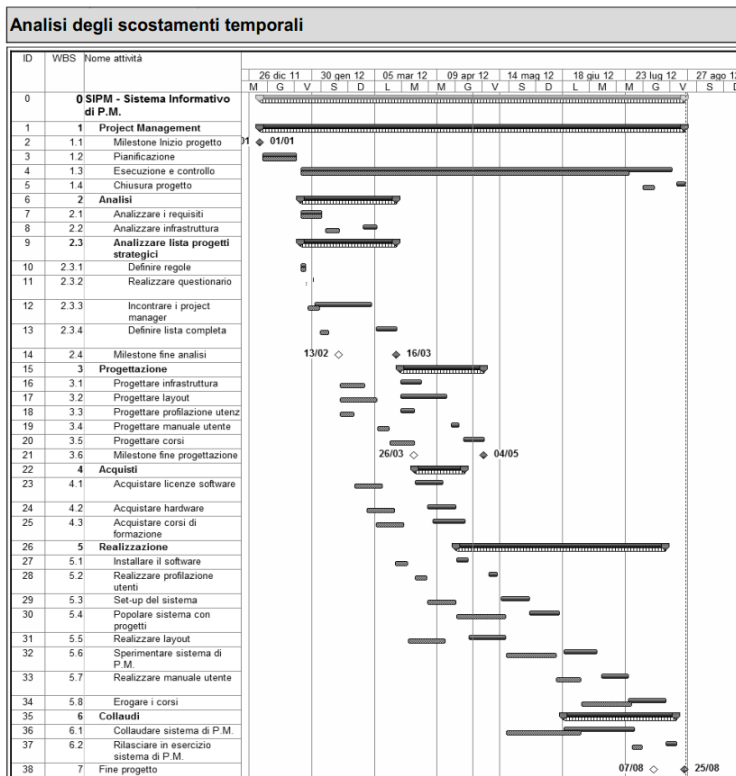


Chiusura del progetto – Documento di chiusura del progetto – Mappatura

Chiusura progetto		Codice documento	SIPM-CHPR
Progetto completato (Sì/NO)	Sì	Progetto approvato (Sì/NO)	Sì
Se progetto completato e approvato			
Firme per approvazione			
Cliente	Mario Grandi		
Sponsor	Luigi Caputo		
Project manager	Franco Neri		
Misurazione obiettivi di progetto			
Obiettivi ambito			
Cod.	Titolo	Grado raggiungimento	
O1	Avere tutti i progetti strategici aziendali sotto controllo tramite il sistema	100%	
O2	Dotare il personale di una procedura di Project Management completa ed affidabile	100%	
Obiettivi temporali			
Cod.	Titolo	Grado raggiungimento	
O3	L'obiettivo temporale (Completare il progetto entro il 31 luglio) non è stato raggiunto in quanto il progetto è stato completato il 25 agosto	70%	
Obiettivi economici			
Cod.	Titolo	Grado raggiungimento	
O4	Non superare il budget di spesa messo a disposizione del progetto. L'obiettivo di budget di rimanere entro €190.000 è stato raggiunto avendo il progetto maturato un costo effettivo pari a € 185.400	100%	
Obiettivi di qualità			
Cod.	Titolo	Grado raggiungimento	
O5	Soddisfazione del cliente e di tutti gli stakeholder principali superiore al 90% (secondo procedura aziendale). Obiettivo raggiunto parzialmente	85%	

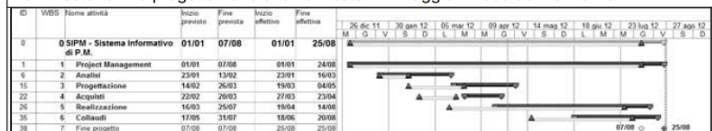
Deliverable		
Cod.	Titolo	Grado accettazione requisiti
D01	Piano di Project Management	100%
D02	Nuova infrastruttura client-server	100%
D03	Manualistica di sistema	100%
D04	Corsi di formazione per il personale sull'utilizzo dell'applicativo di Project Management	100%
D05	Documento di regole per identificazione progetti strategici	100%
D06	Lista dei progetti strategici da inserire a sistema	100%
D07	Licenze dell'applicativo software di Project Management	100%
D08	Sistema di Project Management	100%
D09	Corso per la certificazione PMP orientato ai project manager aziendali (deliverable richiesta come modifica dal cliente)	100%
D10	Acquisizione modulo di Timesheet (deliverable richiesta come risposta all'opportunità O02, vedi registro dei rischi per dettagli)	100%
Modifiche di ambito implementate		
Cod.	Richiedente	Descrizione
C1	CL	È stata accettata ed implementata la modifica che prevedeva un corso aggiuntivo per la certificazione PMP® per i project manager dei progetti pilota
C2	PM	Acquistato il modulo di Timesheet web collegato al sistema informatico di PM. La modifica all'ambito è scaturita dall'opportunità O02 che prevedeva un risparmio aziendale nel caso in cui si abbandonasse il sistema ormai obsoleto e si sostituisse con il modulo Timesheet

Chiusura del progetto – Documento di chiusura del progetto – Mappatura



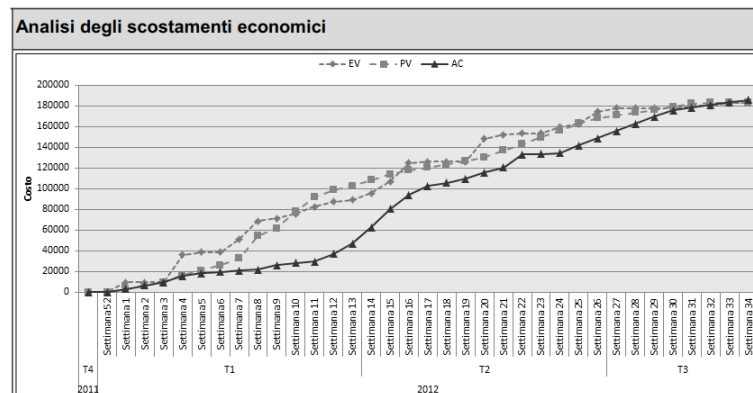
Dall'analisi degli scostamenti temporali si evince che l'obiettivo di rilasciare il sistema il 31 luglio, chiudendo il progetto il 7 agosto, non è stato raggiunto. È stato maturato un ritardo di circa 18 giorni solari. Il sistema è stato rilasciato il 20 agosto, mentre il progetto si è concluso il 25 agosto, con un'accelerazione finale delle attività di chiusura.

Entrambe le milestone intermedie si sono verificate in ritardo:
- la milestone fine analisi si è verificata il 16 marzo invece del 12 febbraio
- la milestone fine progettazione si è verificata il 4 maggio invece del 26 marzo



Dall'analisi delle macro attività sui primi livelli della WBS si evince che una delle cause scatenanti il ritardo è dovuta ad una durata circa doppia dell'analisi rispetto a quanto previsto in baseline.

Il ritardo accumulato si è ripercosso sulla progettazione e sugli acquisti, causando un ritardo di un mese circa sull'inizio della realizzazione. Una riduzione di circa 10 giorni lavorativi sui collaudi ha portato ad un recupero del ritardo, con un degrado della qualità finale



Dal confronto tra la curva dell'Earned Value (EV) e la curva della Baseline (PV) si evince che, con alti e bassi, l'andamento della produttività è stato abbastanza in linea con le attese, salvo maturare un ritardo complessivo che si aggira intorno alle due settimane

I costi effettivi del progetto (AC) sono stati sempre più bassi rispetto alla previsione di baseline, fino a giungere ad un recupero deciso verso il completamento del progetto anche a causa dei due cambiamenti inseriti: corso per la certificazione PMP per i project manager (come richiesto dal direttore generale) e acquisto del modulo Timesheet web come richiesto dal PM per raggiungere un'opportunità di risparmio per l'azienda

Il costo finale del progetto è stato di poco superiore al costo finale previsto in baseline, mantenendo quindi le aspettative e raggiungendo l'obiettivo di rimanere sotto il budget di spesa previsto

Chiusura contratti passivi

Cod.	Fornitore	Descrizione	Stato contratto
C1	Eureka Service srl	Contratto n° 1234 per la consulenza sul Project Management e l'implementazione del sistema	Chiuso
C2	ITC srl	Contratto n° 1259 per l'acquisto dell'hardware	Chiuso
C2	Microsoft	Contratto n° 1268 per l'acquisizione delle licenze software	Chiuso
C3	Eureka Service	Contratto n° 1307 per l'erogazione di corsi di formazione	Chiuso

Lesson learned

Cod.	Autore	Descrizione
L1	PM	La fase di implementazione dell'architettura è terminata in ritardo a causa non solo dalla non disponibilità di alcuni project manager aziendali, assenti per lavoro, ma anche per una cattiva informazione in merito all'importanza della loro presenza sia per l'installazione client che per il loro contributo all'interfaccia
L2	SP	Si è resa necessaria una forte spinta ed impegno sia da parte del direttore generale, in veste di cliente finale, che del responsabile della funzione IT, come sponsor, affinché si attribuisse al progetto la giusta importanza e la corretta attenzione



Chiusura del progetto – Documento di chiusura del progetto – Mappatura

Se progetto non completato e non accettato (chiuso anticipatamente)	
Motivi della chiusura anticipata	
Motivo	Proponente
n.a.	n.a.
Firme per chiusura anticipata	
Cliente	n.a.
Project manager	n.a.
Sponsor	n.a.