



## Corso di Project Management

# La Chiusura del Progetto (Project Termination)

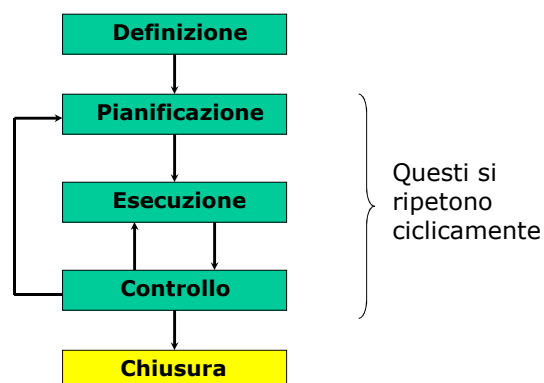
Roberto D'Orsi

Anno Accademico 2013/2014



## La Chiusura del Progetto

La chiusura di un progetto è l'ultimo dei 5 macroprocessi





## La Chiusura del Progetto

### Alcune riflessioni generali sul macroprocesso di chiusura

Riprendiamo la definizione di progetto da cui siamo partiti: *“Un progetto è un’attività lavorativa unica e ben definita, con un inizio, una fine, un obiettivo chiaramente individuato e vincoli di tempo, risorse, costi e Qualità”*

- Può sembrare strano, ma **talvolta la fase formale di chiusura non avviene mai** (specialmente nei progetti informatici di dimensioni medio/grandi) e il progetto prosegue all’infinito, accumulando, nel caso dell’ I.C.T., *release* su *release*, i cui costi vengono erroneamente caricati sul progetto iniziale
- Eppure si potrebbe dire che tutte le attività di cui è composto un progetto sono finalizzate alla sua positiva conclusione
- Guai al progetto che non finisce: ha comunque fallito almeno uno dei suoi obiettivi e oltretutto risulta molto difficile, per non dire impossibile, misurarne le *performance*, il rapporto costi/benefici
- Talvolta un progetto si protrae finchè non si esaurisce di “morte naturale”, molto tempo dopo che il problema iniziale è stato risolto, nel frattempo i costi sono lievitati



## La Chiusura del Progetto

### Alcune riflessioni generali sul macroprocesso di chiusura

- La fase di chiusura formale del progetto viene spesso considerata, a torto, un inutile costo e talvolta non viene nemmeno attivata
- In certi casi, il P.M. stesso evita questa fase a causa di problemi ancora pendenti, dell’insoddisfazione del Cliente, di clamorosi fuori budget di tempi e costi, del *project team* ormai impegnato altrove
- Invece, se ben condotta, oltre a costituire un’importante momento del progetto, è un’occasione unica per trasformare le esperienze accumulate in fonte di apprendimento e di miglioramento continuo dei processi di P.M.
- La chiusura del progetto rappresenta anche il momento formale di accettazione nel quale gli *stakeholder*, lo sponsor, ed il Cliente in particolare, considerano il progetto chiuso
- Se il progetto si è concluso con successo, è il momento nel quale il prodotto/servizio realizzato diventa operativo e viene trasferito in gestione al gruppo che deve curarne la manutenzione
- Se il progetto ha realizzato un prodotto/servizio che viene commercializzato, talvolta è anche il momento nel quale viene ufficialmente inserito nel listino vendite



## La Chiusura del Progetto

### Chiusura di un progetto: promemoria delle cose da fare (1)

- Deve essere emesso un documento formale che indica il completamento del progetto e il trasferimento del prodotto/servizio a terzi, che ne faranno la gestione operativa
- Va predisposto ed avviato il gruppo di lavoro che si occuperà della gestione operativa: il Project Manager passa il testimone al collega Product Manager o a chi, in generale, si occuperà di gestire l'output del progetto
- La chiusura del progetto deve avvenire anche se il progetto è stato un insuccesso (per es. è stato fermato), o se ha realizzato solo una parte degli obiettivi iniziali
- Ci si deve accertare che tutti i lavori previsti dal *work-plan* siano stati completati
- Quando non previsto in modo esplicito dal contratto di fornitura, è buona norma prevedere una fase di accettazione formale del progetto da parte del Cliente, che in molti casi coincide con la firma del verbale di collaudo
- In ogni caso l'ultima parola spetta al Cliente: solo lui può decidere quando il progetto si può considerare formalmente chiuso, dopo aver verificato se tutto quello che era previsto dal contratto gli è stato davvero consegnato e se risponde alle aspettative



## La Chiusura del Progetto

### Chiusura di un progetto: promemoria delle cose da fare (2)

- In particolare, deve venire valutato il grado di soddisfazione del Cliente e degli altri *stakeholder*
- Devono essere chiusi tutti gli ordini di lavoro ed i contratti in essere
- Si deve verificare se sono rimaste fatture passive ancora non pagate e verificati gli accordi sui tempi di pagamento
- Devono essere completate con gli ultimi dati tutte le procedure di rendicontazione
- Si deve verificare se è stata emessa/pagata l'ultima fattura attiva verso il Cliente
- Devono venire chiuse tutte le voci di costo sulle quali è stata fatta la contabilità analitica del progetto: nessun altro costo deve più incidere sul progetto, da qui in poi eventuali costi vanno consuntivati su una nuova commessa
- Deve essere preparato il rapporto finale del progetto, contenente tutti i costi aggiornati, lo stato degli adempimenti contrattuali, eventuali debiti e/o crediti pendenti



## La Chiusura del Progetto

### Chiusura di un progetto: promemoria delle cose da fare (3)

- La fase di chiusura, oltre a comprendere le attività fisiche ed amministrative legate ai contratti in essere con Clienti e fornitori, rappresenta un momento di valutazione ex-post, che richiede un'attenta analisi dei risultati raggiunti
- E' importante capitalizzare l'esperienza maturata per migliorare sia le prestazioni dei singoli partecipanti che l'intera organizzazione del lavoro per i prossimi progetti: la conoscenza tacita che è stata accumulata va trasformata in conoscenza esplicita
- Devono essere individuate e corrette le anomalie interne relative ai processi di comunicazione
- Con approccio costruttivo e non critico, vanno definiti ed implementati i piani di miglioramento personale in base alle prestazioni dimostrate dai singoli partecipanti
- Va effettuata una valutazione dei fornitori interni/esterni e dei prestatori di servizi in genere, per poterne tener conto nei progetti successivi, anche semplicemente agli effetti di una stima più attendibile e realistica di tempi-risorse-costi
- Deve essere presentato l'ultimo rendiconto al Cliente, notificandogli ufficialmente che quanto richiesto dal contratto è stato completato



## La Chiusura del Progetto

### Chiusura di un progetto: promemoria delle cose da fare (4)

- Vanno implementati ed aggiornati, se necessario, gli *standard* aziendali di progetto
- La chiusura del progetto dovrebbe inoltre prevedere sempre una **riunione formale** (*close-out meeting*) con tutto il *project-team*, lo *sponsor* e gli *stakeholder* interessati, con l'obiettivo di analizzare i risultati raggiunti e di fissare i passi successivi
- Oltre a predisporre la riunione di fine progetto, il Project Manager deve inviare una comunicazione formale a tutte le parti interessate per annunciare la data di *start-up* del nuovo prodotto/servizio e le modalità di avvio
- E' anche il momento nel quale le Risorse Umane ancora allocate sul progetto devono essere rilasciate, le Risorse esterne chiudono la loro collaborazione, inizia normalmente il periodo di garanzia del prodotto/servizio rilasciato
- Il passo relativo al rilascio progressivo delle Risorse Umane allocate non è banale: sia che si tratti di Risorse interne che di Risorse di un fornitore, hanno un costo e ogni giorno in più che rimangono sul progetto fa lievitare i costi e fa fallire le previsioni di spesa del *business case*. Nel caso poi di Risorse interne, sono probabilmente già pianificate su altri lavori, che altrimenti partirebbero in ritardo



## La Chiusura del Progetto

### Chiusura di un progetto: promemoria delle cose da fare (5)

- A seconda del tipo di progetto, può avvenire che una o più Risorse che hanno fatto parte del *project team* rimangano allocate, magari *part-time*, oltre che per seguire la delicata fase di avvio operativo, per essere inserite nel gruppo che si occuperà della gestione operativa del prodotto/servizio e delle sue successive implementazioni
- Il progetto non può essere dichiarato formalmente chiuso finché la fase di chiusura non è stata completata: in particolare il P.M. dovrà accertarsi che tutta la documentazione di progetto sia stata rilasciata e lui stesso dovrà rendere disponibile l'ultimo S.A.L., quello di chiusura, che riporterà il consuntivo dell'intera operazione
- Infine, a proposito di documentazione, è anche il momento nel quale va decisa la modalità di archiviazione di tutta la documentazione accumulata nel corso del progetto: in molti casi si tratta di centinaia di documenti di vario contenuto e dimensioni
- I documenti necessari al *team* di gestione e supporto (manuali operativi, manuali utente, codici di errore,...) vanno passati con un'opportuna fase di addestramento, il resto del materiale va archiviato nel *repository* di progetto o salvato, ad esempio, su DVD o su NAS, oppure, se ritenuto del tutto inutile per consultazioni future, eliminato



## La Chiusura del Progetto

### Cosa ci ha insegnato il progetto? La Lesson Learned

- A fine progetto vanno analizzati ex-post i punti di forza, i punti di debolezza, le aree di miglioramento, tutta l'esperienza raccolta durante il progetto in termini di errori e di successi, che potrà essere preziosa in futuro come **lesson learned** (la lezione appresa), alimentando la *knowledge base* del **sistema di knowledge management aziendale**
- Tutti i progetti, sia quelli che sono stati un esempio di eccellenza, sia quelli che sono stati un vero disastro, offrono l'opportunità di imparare
- L'esperienza del progetto deve essere "distillata" e trasformata in un formato facilmente riutilizzabile in Azienda
- Fare un buon uso della *lesson learned* fa la differenza tra le organizzazioni mediocri, che ripetono all'infinito i loro errori oltre a sommarne di nuovi, e le organizzazioni eccellenti, che fanno del miglioramento continuo la modalità per costruire processi sempre più solidi e performanti
- La *lesson learned* consente inoltre di aggiornare criteri, procedure e processi aziendali, di migliorare gli *skill*, di aggiornare il piano di gestione dei rischi, di migliorare prodotti e servizi erogati (*continuous improvement*)
- Ogni progetto crea nuove opportunità di generare nuove conoscenze, di incrementare le competenze delle persone, di arricchire gli *asset* aziendali



## La Chiusura del Progetto

### Il progetto è finito: come far partire il prodotto/servizio

- La chiusura del progetto coincide anche con l'avvio operativo del prodotto/servizio realizzato e, a seconda delle dimensioni di quanto è stato implementato, c'è anche la possibilità di frazionare l'avvio operativo in più fasi, con vari approcci possibili
- Una prima modalità è quella di una partenza "soft" con un'area pilota: si inizia con un'area dell'Azienda, preferibilmente non critica, si effettuano gli eventuali aggiustamenti e poi, progressivamente, si estende il prodotto/servizio a tutte le rimanenti aree interessate
- La seconda modalità è quella per fasi: il prodotto/servizio viene implementato in tutta l'Azienda ma, dopo averlo suddiviso in componenti che vengono rilasciate secondo un piano temporale prestabilito
- Un'altra modalità, che in certi casi è anche l'unica possibile anche se è quella che, ovviamente, presenta più rischi e richiede quindi verifiche ancora più accurate e approfondite, è la cosiddetta "big bang", cioè viene rilasciato l'intero prodotto/servizio a tutte le aree interessate dell'Azienda