



Presidenza del Consiglio dei Ministri
**Dipartimento della
Funzione Pubblica**

ESPERI@
ALTA FORMAZIONE SPECIALISTICA
e-LEARNING



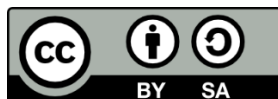
La chiusura del progetto

Formez PA

Questo materiale didattico rientra nell'ambito dei Percorsi e-Learning di alta formazione specialistica del Progetto Esperi@ - Rafforzamento della capacità istituzionale ed amministrativa delle Regioni e degli Enti Locali del Mezzogiorno mediante il reclutamento di nuove figure professionali - Linea 7 Alta Formazione.

Finanziamento: Programmazione 2007 – 2013

Questo materiale è distribuito con Licenza [Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



Autori: Andrea Ravaioli, Stefania Farsagli

Creatore: Formez PA

Diritti: Dipartimento della Funzione Pubblica

Data: Novembre 2017

La chiusura del progetto

Il **processo di chiusura del progetto** è l'ultimo dei processi principali del *Project Management*.

Nella definizione di un progetto, una caratteristica fondamentale che lo contraddistingue è l'orizzonte temporale definito, ovvero un suo inizio e una sua fine che sono certe. La fase di chiusura, dunque, si occupa di tutti gli aspetti relativi alla fine del progetto e comprende i sottoprocessi necessari per terminare formalmente tutte le attività di un progetto, per inoltrare ad altri il prodotto finito o per chiudere un progetto annullato.

Chiudere un progetto significa in sostanza:

1. rendere disponibili per la fruizione il prodotto/servizio originato dal progetto;
2. verificare che tutte le attività previste nella *Work Breakdown Structure - WBS* siano state completate;
3. verificare la consegna e l'accettazione da parte del soggetto committente di tutti i *deliverable*, inclusa la documentazione di consegna e il processo di risoluzione delle controversie e delle dispute;
4. ottenere dei *feedback* dal committente/*stakeholder*;
5. chiudere il contratto che vincola il soggetto realizzatore al contraente (firme che sanciscano la fine del vincolo contrattuale) e verificare che siano chiusi i contratti con le terze parti;
6. accertarsi della chiusura delle transazioni finanziarie e amministrative;
7. riassegnare le risorse utilizzate durante il progetto;
8. archiviare la documentazione di progetto secondo le procedure dell'organizzazione;
9. produrre un report finale di progetto.

Un ultimo aspetto importante, spesso trascurato è quello del completamento del *database* delle ***lessons learned***, ovvero le esperienze significative fatte durante il progetto, evidenziando che, affinché non siano disperse, è utile raccoglierle in un documento da archiviare, non prima di averne fatto oggetto di presentazione agli interessati. **Lo scopo della *lesson learned*** è quello di evidenziare i successi, ma anche i fallimenti che ci sono stati, per comprendere **“ciò che ha funzionato e ciò che ha creato problemi durante il progetto”**.

Un progetto si considera completo quando il soggetto committente, ovvero il promotore dell'iniziativa, ha posto la firma di accettazione su tutti i *deliverable* che costituiscono il progetto, come definiti nella **pianificazione dell'ambito** e secondo le eventuali modifiche approvate in seguito.

In pratica, se il progetto è completato significa che tutte le consegne sono avvenute con successo e sono state approvate, è stata confermata l'accettazione del prodotto/servizio di progetto e viene riconosciuto che gli obiettivi inizialmente previsti siano stati raggiunti. Tutti gli aspetti finanziari relativi alla fatturazione devono essere chiusi, completati e documentati, comprese emissioni e registrazioni di fatture passive ed attive, pagamenti del committente o verso fornitori.

Arrivare alla chiusura, tuttavia, non è operazione semplice. Un ostacolo molto comune alla chiusura dei progetti è il rifiuto da parte del soggetto committente di approvare uno o più *deliverable*. La richiesta di correzioni e perfezionamenti può, in certi casi, protrarsi nel tempo quasi indefinitamente.

In certi casi è consigliabile convenire sull'apertura di una sorta di "progetto ausiliario" di completamento delle richieste di modifica o perfezionamento che abbia possibilmente un budget separato ed un tempo limitato. Questa soluzione si dimostra quasi sempre più adatta alla risoluzione delle controversie e dei conflitti eventuali fra le parti. In casi estremi di conflitto, il soggetto realizzatore potrà decidere di assegnare un *project manager* differente per la direzione del processo ausiliario e anche da parte del soggetto committente non sono rari i casi in cui il coordinatore delle operazioni sia sostituito per il progetto ausiliario.

Le verifiche di completamento

Il test di accettazione finale

Ottenere l'accettazione di tutti i *deliverable* da parte del soggetto committente può essere operazione progressiva, ma anche limitata alla fase conclusiva del progetto. È questo il caso, piuttosto frequente, che prevede il **test di accettazione finale da parte del committente**, che potrà condurlo con personale proprio, o tramite terze parti specializzate, o anche con una combinazione delle due soluzioni.

Durante il test di accettazione finale non è raro che emergano dei difetti che il *team* di progetto non aveva rilevato anche in perfetta buona fede. In genere, chi realizza un prodotto potrebbe testarlo sulla base di un uso presunto diverso da quello dell'utente finale (o del soggetto collaudatore terzo indipendente): usi diversi evidenziano in generale problemi

diversi. Quando vengono segnalati difetti e il soggetto committente si riserva di approvare la consegna dei lavori solo dopo la correzione di questi, si dovrà valutare se le cause di questi:

1. risalgano a modifiche in corso d'opera richieste dal committente e non previste in fase di pianificazione;
2. siano dovute ad errori di valutazione/esecuzione da parte del *team* di progetto o delle terze parti subappaltatrici che abbiano eseguito i lavori.

Richieste di estensione dei tempi e del budget

Nel caso che ci siano richieste di estensione, è spesso possibile negoziare con il soggetto committente un'estensione dei tempi di consegna e del *budget* per far fronte alla correzione di questi difetti. Non esiste una regola generale e il contratto di esecuzione che vincola il soggetto realizzatore al contraente può contenere clausole che rendano la negoziazione pressoché impossibile.

In linea di massima, si può convenire che il soggetto committente possa venire incontro alle richieste del realizzatore in quanto questi non si è opposto in precedenza alle richieste di modifiche inoltrate dal committente anche se il contratto glielo avrebbe permesso. Rapporti particolarmente collaborativi di questo tipo rappresentano la soluzione ideale verso la quale ogni esperto *project manager* lavorerà fin dall'inizio.

Nel secondo caso, dove si rilevino carenze da parte del *team* di progetto, sarà ben difficile negoziare una revisione del *budget* e, anche per la probabile estensione dei tempi di consegna, non sarà facile evitare le penali che il contratto spesso prevede per queste situazioni.

Il completamento del progetto

Il test di accettazione finale riprenderà quando le correzioni richieste siano state ultimate e il soggetto realizzatore dia il via libera per la ripresa del test.

Se tutto viene approvato durante questa seconda sessione del test, il progetto potrà considerarsi completato. Il *project manager* avrà cura di verificare che tutte le firme siano state deposte.

Se alcuni *deliverable* non sono ancora ritenuti soddisfacenti, il test di accettazione andrà alla terza iterazione e così via. Poiché non è interesse di nessuno andare avanti all'infinito, generalmente le iterazioni sono limitate a 2 o 3.

La chiusura amministrativa

Una volta che il progetto è ufficialmente completato sarà di certo una formalità, seppur del tutto indispensabile, ottenere le firme necessarie per chiudere il contratto che vincola il soggetto realizzatore al committente. Al termine di ciò, il soggetto realizzatore sarà libero da ulteriori vincoli che non siano previsti nel contratto.

Un vincolo abbastanza frequente, ad esempio, nei progetti di informatica è il supporto tecnico al prodotto per il periodo specificato (in genere da uno a diversi anni). Altro vincolo abbastanza frequente è la garanzia a copertura dei difetti, ancora per il periodo di tempo specificato.

Come noto, inoltre, tutti i progetti utilizzano risorse. Al termine dello stesso, queste andranno per così dire “restituite” alla dirigenza del soggetto realizzatore (ad esempio le risorse umane) o ai fornitori esterni (per esempio i macchinari presi a noleggio).

Le risorse umane vengono generalmente riassegnate dalla dirigenza senza alcuna autorità da parte del *project manager*. Va altresì detto che la dirigenza si aspetta una valutazione da parte del *project manager* di tutto il personale e dei subappaltatori che siano stati alle sue dipendenze, che ne riassume le *performance*, i punti di forza, le opportunità di miglioramento. Tale valutazione può avere un ruolo di rilievo per la rassegnazione del personale e costituisce uno degli elementi di autorità del *project manager* verso il personale alle proprie (temporanee) dipendenze.

Anche le risorse finanziarie eventualmente non utilizzate saranno rimesse a disposizione della dirigenza del soggetto realizzatore.

Le *lessons learned*

Esattamente come un individuo può e deve imparare dai propri errori, anche le organizzazioni hanno la stessa opportunità e/o dovere.

A tale proposito, come anticipato in precedenza, al termine del progetto si dovranno redigere le cosiddette ***lessons learned*** (dall'inglese “lezioni apprese”), processo nel corso del quale il *project manager*, coadiuvato da alcuni dei membri del *team* di progetto, provvederà ad elencare ciò che ha funzionato nel progetto e i fattori chiave di successo che hanno portato alla soddisfazione generale degli *stakeholder* (ove siano rilevabili).

Le organizzazioni mature conoscono bene il valore di queste e non accettano che un

progetto venga chiuso senza la redazione delle **lessons learned**.

Le *lessons learned* sono di due tipi:

1. ciò che ha o non ha funzionato nell'ambito della realizzazione del prodotto/servizio (relativamente alla gestione manageriale);
2. ciò che è ritenuto soddisfacente e insoddisfacente dal committente riguardo al prodotto/servizio finale.

Esse vengono iniziate con due eventi diversi: la **revisione post-progetto** e la **revisione post-implementazione**.

La revisione post-progetto

La revisione post-progetto è una revisione interna condotta dal *project manager* alla presenza del *team* di progetto e spesso di rappresentanti della dirigenza del soggetto realizzatore. Il soggetto committente non viene coinvolto.

Si analizzeranno, in sede di *brainstorming*, gli elementi che hanno creato difficoltà e anche le chiavi di risoluzione degli stessi. L'obiettivo è quello di prevenire simili difficoltà in progetti futuri e/o di documentare come esse possano essere risolte qualora si manifestino.

Il punto di partenza dell'incontro è, in genere, il **registro dei rischi**, ovvero il documento in cui si sono riportati tutti i rischi previsti e occorsi durante il progetto. Per i rischi previsti e non occorsi, si potranno trarre delle conclusioni positive per quanto riguarda la prevenzione. Per i rischi occorsi e fronteggiati senza grandi conseguenze, sarà opportuno sottolineare le misure attuate con successo. Infine, per i rischi occorsi che abbiano creato danni notevoli, sarà opportuno inviare una segnalazione alla dirigenza e ad altri *project manager* come eventi da evitare o come eventi da fronteggiare diversamente qualora si manifestino.

La revisione post-implementazione

A differenza della revisione post-progetto, la revisione post-implementazione verrà effettuata in presenza della rappresentanza del soggetto committente. Ulteriore differenza è che questa avverrà a distanza dal termine dei lavori e delle consegne: seppur parte del processo di chiusura, questa revisione avverrà a progetto ormai ultimato ed operante.

Lo scopo è, infatti, di valutare il grado di soddisfazione del committente e dell'utenza finale (beneficiari del prodotto/servizio, *stakeholder*). Ciò è di interesse sia del soggetto realizzatore sia, a maggior ragione, del committente. Ancora una volta l'obiettivo è di individuare ciò che

funziona e ciò che invece non è gradito.

Tutti i soggetti coinvolti hanno interesse ad ottenere prodotti/servizi finali funzionali e apprezzati non solo dalla dirigenza, ma anche dai beneficiari finali.

Il report di chiusura del progetto

Il report di chiusura del progetto è un documento essenziale da produrre a fine progetto. Deve riassumere e comparare gli elementi salienti consolidati e i risultati di progetto raggiunti, con i dati e gli obiettivi della *baseline*, in modo da poter verificare che il rapporto costi-benefici previsto all'inizio del progetto sia stato o meno realizzato.

Un report di chiusura di progetto deve essere condiviso con gli *stakeholder* e deve contenere le informazioni relative all'iter realizzativo del progetto, ovvero:

- la raccolta di tutti i dati relativi ai consuntivi e alle prestazioni, riguardanti:
 - la copertura del perimetro del progetto,
 - i criteri di schedulazione (punti di forza/debolezza);
 - i criteri adottati per la gestione dei rischi;
 - le modalità di comunicazione e di gestione degli incontri di lavoro e di controllo dell'avanzamento;
 - la conformità con il profilo di qualità richiesto e le procedure adottate per la gestione delle modifiche e della qualità;
 - le tecniche adottate per la verifica dei requisiti;
 - i fattori critici di successo e le particolari strategie adottate;
 - l'avanzamento in termini temporali e di costo;
 - i dati finanziari (pianificati ed effettivamente conseguiti);
 - le lezioni apprese;
 - le raccomandazioni per progetti futuri;
- l'analisi di tali dati con strumenti adeguati (documenti testuali, tabelle, grafici, ecc.)

Un report ben costruito dovrebbe considerare, infine, elementi quali il valore economico generato (o perduto), la puntualità del *delivery*, la qualità percepita, il profilo di rischio della commessa, la soddisfazione delle risorse impiegate, dal committente agli *stakeholder*.