

## IMPLEMENTARE I RISULTATI

Una volta che sono stati prodotti, i risultati hanno bisogno di essere implementati. In questo consiste il cambiamento organizzativo. I passi da compiere nella fase di implementazione sono i seguenti:

01	Pianificazione dell'implementazione: l'implementazione è un processo complicato e rischioso. Nel caso di progetti complessi, occorre mettere in atto un piano di implementazione in grado di: 1) assicurare che i risultati del progetto siano nella condizione di essere implementati 2) definire criteri di accettazione e di praticabilità delle decisioni relative ai risultati 3) assicurare che l'organizzazione sia pronta a cambiare secondo le modalità proposte 4) valutare il rischio che può derivare all'organizzazione dal cambiamento e definire una modalità di gestione della transizione 5) pianificare il reperimento di risorse nel caso di problemi improvvisi che possono presentarsi durante la fase di implementazione 6) prevedere adeguati piani di riserva nel caso qualcosa vada storto e interferisca con le operazioni
02	Verifica e accettazione: la verifica viene attuata per assicurarsi che i risultati prodotti dal progetto soddisfino i requisiti predefiniti. Solitamente, i risultati vengono validati quando si conformano a criteri di accettazione prestabiliti
03	Implementazione e consegna: i risultati vengono resi operativi e distribuiti ai vari dipartimenti. L'implementazione può essere di vari tipi: 1) implementazione pilota: si comincia da un'area dell'organizzazione per decidere in un secondo momento cosa fare con la fase successiva dell'implementazione 2) processo per fasi: prevede una diffusione graduale all'interno dell'organizzazione 3) "big bang": l'implementazione viene avviata in un'unica soluzione all'interno dell'intera organizzazione. La decisione relativa a quale di questi approcci scegliere dipende da diversi fattori: 1) velocità di implementazione richiesta 2) dimensioni dell'implementazione 3) livello di rischio associato all'implementazione e se è possibile tornare indietro 4) se l'implementazione può essere o meno spezzata in diverse tranches 5) tipologia dei risultati e rischi associati al loro utilizzo
04	Reazione ai problemi: durante la fase di implementazione emergono quasi sempre problemi imprevisti ed esiti inaspettati, in conseguenza dei quali le persone potrebbero sviluppare una resistenza all'implementazione. Questo non si può prevedere nel dettaglio, ma è possibile immaginare molti dei rischi connessi all'implementazione che potrebbero insorgere. Siate preparati a gestire i problemi via via che si presentano.
05	Chiusura e verifica : il progetto si chiude quando tutte le attività previste vengono portate a termine. A questo punto è importante approntare una verifica per fissare a uso futuro tutto quello che si è imparato dal progetto appena terminato
06	Festeggiamento del progetto: se un progetto si è rivelato un successo, il team di progetto va ringraziato e motivato in vista di progetti futuri con un festeggiamento.