



via Paganini 15, 20131 Milano
tel. 02.45473507, fax 02.45473910
info@pmlab.it, www.pmlab.it

Melagrana - melis'grana/ o melagrana/ melagrana/ (rifacimento dal lat. malumgranaum, 'mela granata') s.f. (pl. melagrane/ mele'grane/ o melagrane/ mela'grane/)

**the Project Management
Lab**

PMBOK® Guide **3rd Edition 2004**

Un modello di riferimento
per la gestione progetti

a cura di Tiziano Villa, PMP®
febbraio 2006

PMI®, PMP®, CAPM®, PMBOK®, PgMPSM, OPM3®
are either marks or registered marks of Project
Management Institute, Inc.



PMBOK® Guide – Project Management Body Of Knowledge: un modello di riferimento per la gestione dei progetti

Il PMI® - Project Management Institute (www.pmi.org) è l'ente al mondo più accreditato in materia di Project Management.

Il PMI® ha definito la **PMBOK® Guide - Project Management Body Of Knowledge**, vale a dire *“the sum of knowledge within the profession of project management. As with other profession such as law, medicine, and accounting, the body of knowledge rest with the practitioners and academics that apply and advance it. The complete project management body of knowledge includes proven tradition practices that are widely applied and innovative practices that are emerging in the profession. The body of knowledge includes both published and unpublished material. The PMBOK® Guide is constantly evolving”¹.*

Il PMI® pubblica alla scopo la **PMBOK® Guide**: *“the primary purpose of the PMBOK® Guide i sto identify that subset of the Project Management Body Of Knowledge that is generally recognized as a good practice”².*

La **PMBOK® Guide** è giunta alla terza edizione (1996 – 2000 -2004) ed è attualmente disponibile sia in inglese che in italiano.

La disciplina del **Project Management**, teorizzata nella **PMBOK® Guide** e formalizzata nella **PMBOK® Guide** viene definita dal PMI® come *“the application of knowledge, skills, tools and a techniques to project activities to meet project requirements. Project Management is accomplished through the application and integration of the project management processes of initiating, planning, executing, monitoring and controlling, closing”³.*

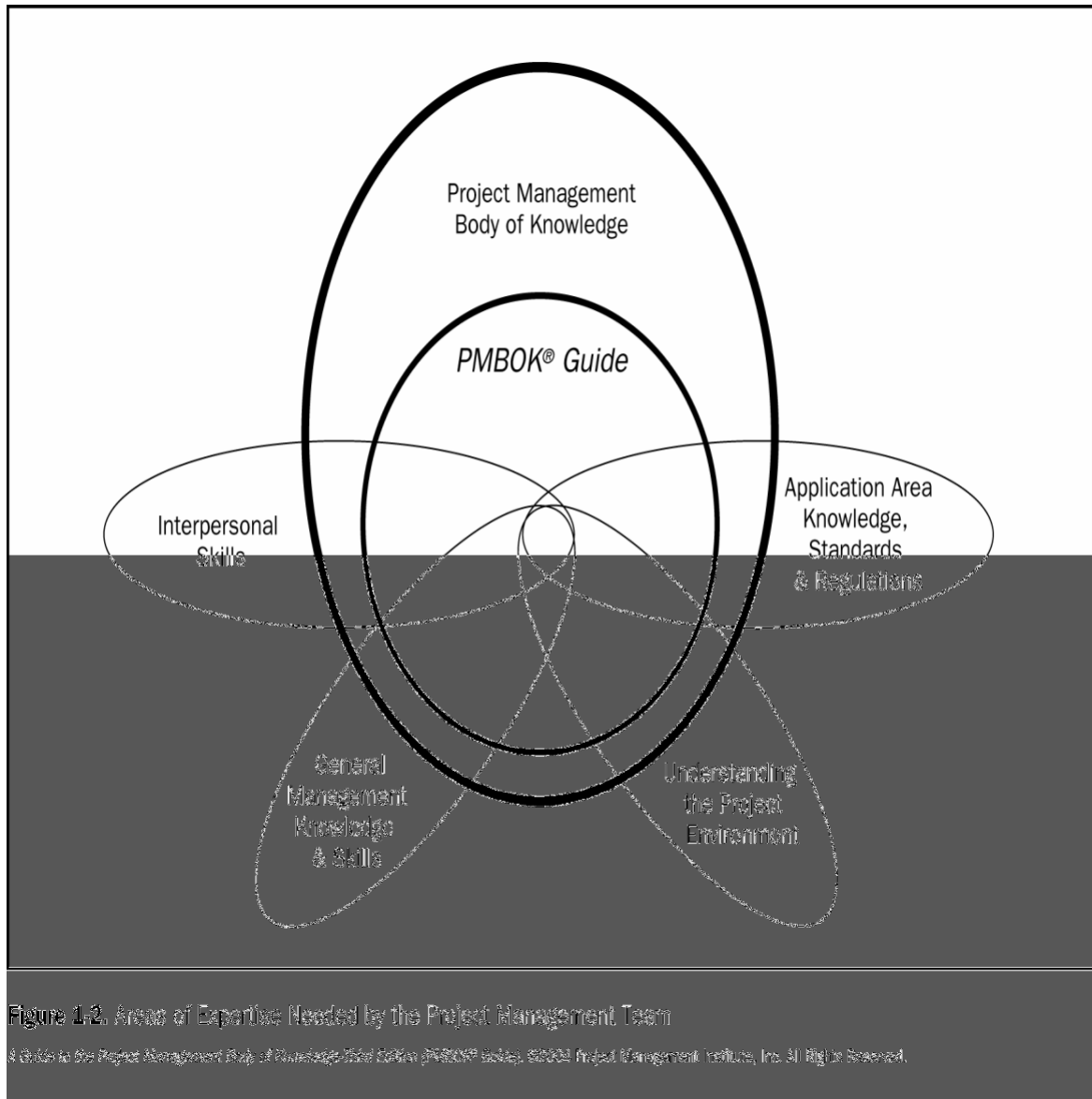
Lo schema⁴ della pagina successiva sintetizza quanto detto.

¹ Project Management Institute (2004) *A guide to the project management body of Knowledge (PMBOK®Guide)*, Newtown Square, PA: Project Management Institute, Glossario.

² Ivi, pag.3

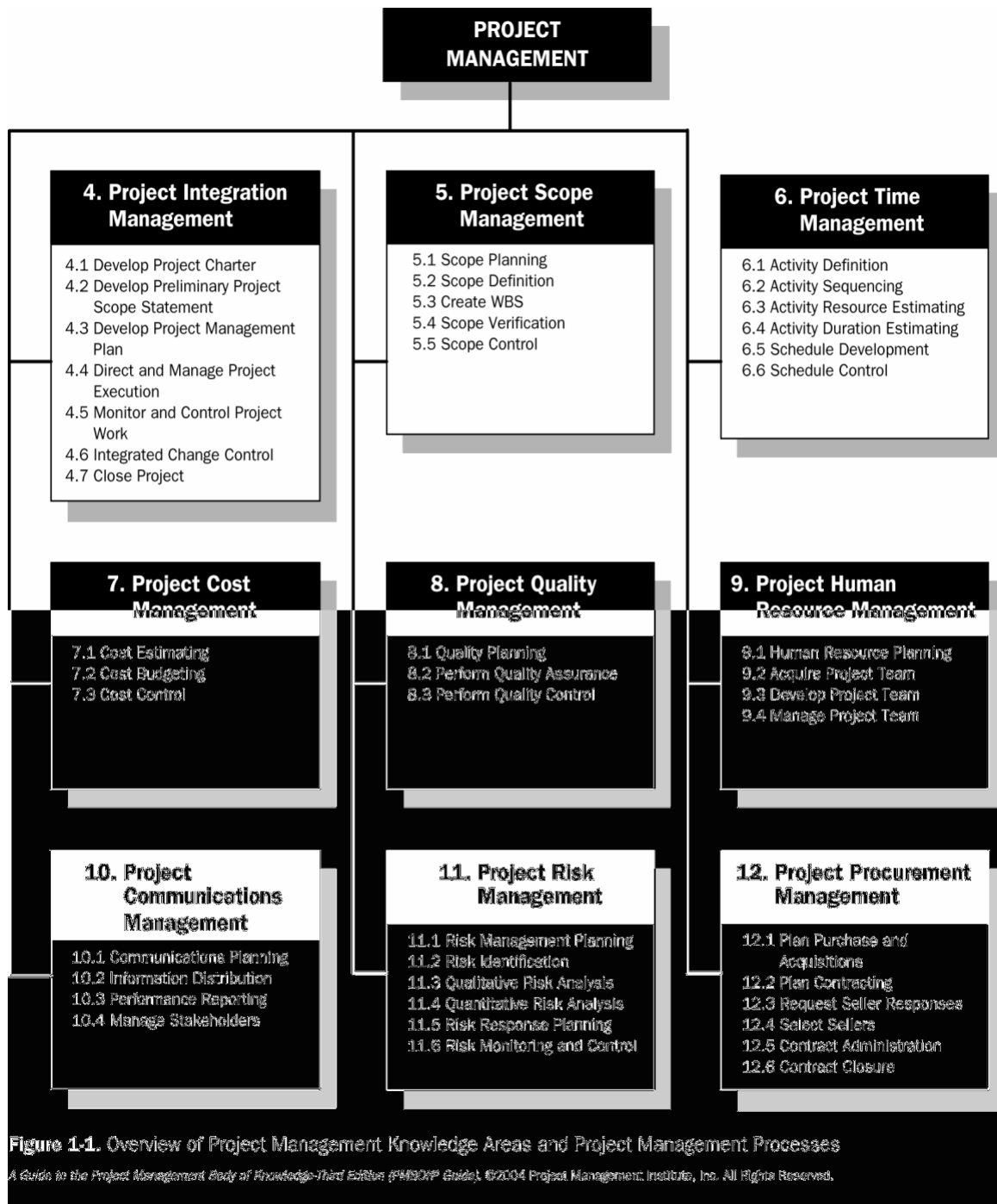
³ Ivi, pag.8

⁴ Ivi, pag.13





Ecco la struttura complessiva⁵ dei 44 processi di Project Management secondo la PMBOK® Guide 3rd Edition:



⁵ Project Management Institute (2004) *A guide to the project management body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, Newtown Square, PA: Project Management Institute, pag.11.



I processi di Project Management sono classificati su **9 KA - Knowledge Area**.

Una KA è definita come *“an identified area within project management defined by its knowledge requirements, and described in terms of its component processes, practices, inputs, outputs, tools and techniques”*⁶.

Una KA è pertanto un blocco di conoscenze consistente ed esaustivo di un particolare ambito del progetto. In altre parole la KA se ben applicata è condizione necessaria e sufficiente a governare una variabile chiave del progetto.

Le 9 KA hanno il seguente significato:

KA – Knowledge Area	Focus
1- Project Integration Management	Raggruppa tutti i processi necessari ad assicurare che i vari aspetti del progetto vengano coordinati in maniera appropriata
2- Project Scope Management	Raggruppa tutti i processi necessari ad assicurare che il progetto includa tutto il lavoro e soltanto il lavoro necessario (scope = ambito) al conseguimento degli obiettivi
3- Project Time Management	Raggruppa tutti i processi necessari ad assicurare che il progetto si svolga e si completi secondo la tempistica richiesta
4- Project Cost Management	Raggruppa tutti i processi necessari ad assicurare che il progetto si svolga e si completi secondo il budget approvato
5- Project Quality Management	Raggruppa tutti i processi necessari ad assicurare che il progetto soddisfi i bisogni per i quali è stato intrapreso (esigenze del cliente, specifiche di prodotto, livelli di servizio...)
6- Project Human Resources Management	Raggruppa tutti i processi necessari ad assicurare il più efficace impiego delle persone interessate al progetto (competenza, produttività, responsabilizzazione, motivazione)
7- Project Communications Management	Raggruppa tutti i processi necessari ad assicurare la tempestiva ed efficace creazione, raccolta, distribuzione e memorizzazione delle informazioni di progetto
8- Project Risk Management	Raggruppa tutti i processi necessari ad assicurare l'identificazione, la valutazione e la risposta ai rischi di progetto
9- Project Procurement Management	Raggruppa tutti i processi necessari ad assicurare l'approvvigionamento di beni e servizi per il conseguimento degli obiettivi del progetto attingendo a terze parti

⁶ Project Management Institute (2004) *A guide to the project management body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, Newtown Square, PA: Project Management Institute, Glossario.



I processi di Project Management vengono inoltre classificati in **5 diversi Process Group**.

Un Process Group è definito come *“a logical grouping of the Project Management processes. Collectively, these five groups are required for any project, have clear internal dependencies, and must be performed in the same sequence on each project, independent of the application area or the specifics of the applied project life cycle. Project Management process groups are not project phases”*⁷.

Un process group è dunque un raggruppamento logico di processi che funziona come blocco molto coeso in termini di finalità comune, di tipologia di attività svolta e di significativa correlazione tra tali attività, ad esempio tutti i processi di Project Management che si riferiscono alla pianificazione del progetto.

Ecco uno schema⁸ riepilogativo dei 5 Project Management Process Groups:

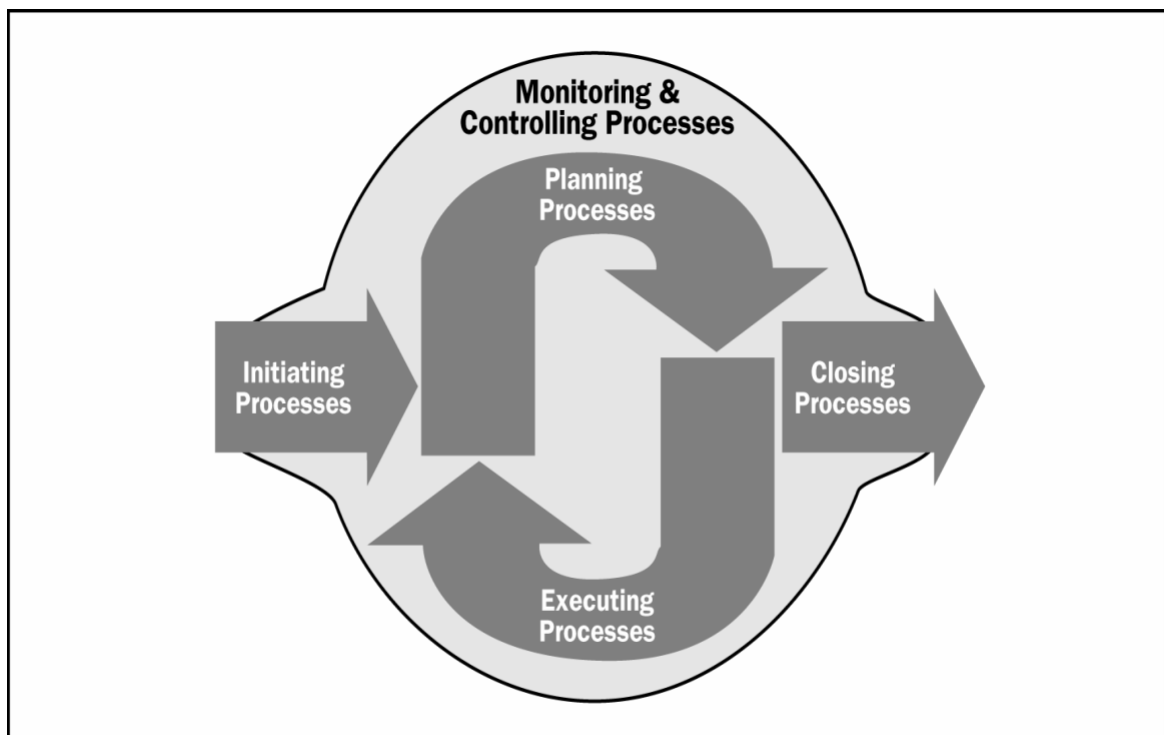


Figure 3-2. Project Management Process Groups Mapped to the Plan-Do-Check-Act Cycle

A Guide to the Project Management Body of Knowledge-Third Edition (PMBOK® Guide). ©2004 Project Management Institute, Inc. All Rights Reserved.

⁷ Project Management Institute (2004) *A guide to the project management body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, Newtown Square, PA: Project Management Institute, Glossario.

⁸ Ivi, pag.40



- I processi di **Initiating** si propongono di identificare e autorizzare un progetto o una parte di esso, solitamente una fase di un progetto più lungo.
- I processi di **Planning** si propongono di definire in maniera incrementale i risultati da conseguire e il piano di azione per il loro conseguimento in coerenza con l'ambito sul quale il progetto è focalizzato.
- I processi di **Executing** si propongono di integrare le persone e le altre risorse per la realizzazione ed il completamento del piano di progetto così come precedentemente pianificato.
- I processi di **Monitoring and Controlling** si propongono di misurare su base regolare l'andamento del progetto al fine di valutare gli allineamenti e gli scostamenti rispetto al piano iniziale in modo tale da intraprendere se necessario delle azioni correttive tali da assicurare il conseguimento dei risultati attesi.
- I processi di **Closing** si propongono di formalizzare l'accettazione dei prodotti/servizi realizzati dal progetto in modo tale da portare il progetto, od una fase di esso a concludersi in maniera ordinata.



L'utilizzo combinato dei due criteri di classificazione, le KA e i Process Group, si ottiene la **Mappa dei processi di Project Management**⁹:

Knowledge Area Processes	Project Management Process Groups				
	Initiating Process Group	Planning Process Group	Executing Process Group	Monitoring & Controlling Process Group	Closing Process Group
4. Project Management Integration	Develop Project Charter 3.2.1.1 (4.1) Develop Preliminary Project Scope Statement 3.2.1.2 (4.2)	Develop Project Management Plan 3.2.2.1 (4.3)	Direct and Manage Project Execution 3.2.3.1 (4.4)	Monitor and Control Project Work 3.2.4.1 (4.5) Integrated Change Control 3.2.4.2 (4.6)	Close Project 3.2.5.1 (4.7)
5. Project Scope Management		Scope Planning 3.2.2.2 (5.1) Scope Definition 3.2.2.3 (5.2) Create WBS 3.2.2.4 (5.3)		Scope Verification 3.2.4.3 (5.4) Scope Control 3.2.4.4 (5.5)	
6. Project Time Management		Activity Definition 3.2.2.5 (6.1) Activity Sequencing 3.2.2.6 (6.2) Activity Resource Estimating 3.2.2.7 (6.3) Activity Duration Estimating 3.2.2.8 (6.4) Schedule Development 3.2.2.9 (6.5)		Schedule Control 3.2.4.5 (6.6)	
7. Project Cost Management		Cost Estimating 3.2.2.10 (7.1) Cost Budgeting 3.2.2.11 (7.2)		Cost Control 3.2.4.6 (7.3)	
8. Project Quality Management		Quality Planning 3.2.2.12 (8.1)	Perform Quality Assurance 3.2.3.2 (8.2)	Perform Quality Control 3.2.4.7 (8.3)	
9. Project Human Resource Management		Human Resource Planning 3.2.2.13 (9.1)	Acquire Project Team 3.2.3.3 (9.2) Develop Project Team 3.2.3.4 (9.3)	Manage Project Team 3.2.4.8 (9.4)	
10. Project Communications Management		Communications Planning 3.2.2.14 (10.1)	Information Distribution 3.2.3.5 (10.2)	Performance Reporting 3.2.4.9 (10.3) Manage Stakeholders 3.2.4.10 (10.4)	
11. Project Risk Management		Risk Management Planning 3.2.2.15 (11.1) Risk Identification 3.2.2.16 (11.2) Qualitative Risk Analysis 3.2.2.17 (11.3) Quantitative Risk Analysis 3.2.2.18 (11.4) Risk Response Planning 3.2.2.19 (11.5)		Risk Monitoring and Control 3.2.4.11 (11.6)	
12. Project Procurement Management		Plan Purchases and Acquisitions 3.2.2.20 (12.1) Plan Contracting 3.2.2.21 (12.2)	Request Seller Responses 3.2.3.6 (12.3) Select Sellers 3.2.3.7 (12.4)	Contract Administration 3.2.4.12 (12.5)	Contract Closure 3.2.5.2 (12.6)

Table 3-45. Mapping of the Project Management Processes to the Project Management Process Groups and the Knowledge Areas

A Guide to the Project Management Body of Knowledge - Third Edition (PMBOK® Guide), ©2004 Project Management Institute, Inc. All Rights Reserved.

⁹ Project Management Institute (2004) *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)*, Newtown Square, PA: Project Management Institute, pag.70.