

Note di management n° 36

PMBOK® Guide 5th Edition (2012) **vs** **PMBOK® Guide 4th Edition (2008)**

1. Sommario delle principali variazioni ai processi

Il **PMBOK® Guide 5th Edition**, rispetto al suo predecessore

- Aggiunge 4 processi per pianificare la gestione delle *knowledge area*
- Presenta 2 nuovi processi di controllo (*Control Communications, Control Stakeholder Management*)
- Fonde 2 processi (*Distribute Information e Report Performance*) in un processo riposizionato (*Manage Communications*)
- Riposiziona 2 processi nella nuova *stakeholder knowledge area*

Questa edizione del **PMBOK® Guide** comprende in dettaglio 47 processi.

Per comodità di lettura e comprensione ho mantenuto in lingua originale i nomi delle aree di conoscenza e dei processi, nonché la terminologia specialistica.

2. Analisi di dettaglio

Seguendo la struttura del **PMBOK® Guide 4th Edition** riporto le principali varianti fra le due edizioni dettagliandole per *knowledge area*.

Poiché la precedente struttura non comprendeva la *stakeholder knowledge area* quest'ultima viene analizzata al termine del documento.

2.1 Project Integration Management

2.1.1 Develop Project Charter

Accanto al contenuto specialistico il **PMBOK® Guide 5th Edition** propone per la prima volta alcune tecniche di facilitazione per creare il *project charter*.

Sono tipiche tecniche il *brainstorming*, la tecnica *Delphi*, il *problem solving*, riunioni, facilitazione, ecc.

2.1.2 Develop Project Management Plan

Per ambedue gli ambiti del PMI, il *Project Management Plan* integra e consolida tutti i *subsidiary management plan* e le *baseline*.

Pertanto il *Project Management Plan* comprende due sezioni principali: *subsidiary management plans* e *baselines*, e tutto ciò è coerente con il **PMBOK® Guide 4th Edition**.

2.1.3 Direct and Manage Project Execution

La tecnica delle riunioni (piuttosto che altre tecniche di facilitazione) viene indicata come tecnica per gestire l'esecuzione del progetto.



Va ricordato che queste riunioni potrebbero scatenare richieste di modifiche in relazione a proposte di modifica dell'ambito, adattamenti di processo, ecc.

2.1.4 Monitor and Control Project Work

Le informazioni sulle previsioni e le performance di progetto vengono analizzate in questo processo ai fini della produzione di report di performance.

2.1.5 Perform Integrated Change Control

Il registro delle modifiche è più formale e definito *change log*.

In questa edizione vengono presentate delle tecniche - *Change Control Tools* - per facilitare la gestione della configurazione e delle modifiche.

2.1.6 Close Project or Phase

Questa edizione non conferma l'uso esplicito del report di chiusura e rilascio risorse.

Rimane comunque aderente alla 4th edizione prevedendo l'aggiunta di strumenti e tecniche come analisi di dettaglio e riunioni.

2.2 Project Scope Management

2.2.1 Plan Scope Management

La nuova edizione implementa sistematicamente un piano di management per ciascuna *knowledge area*. Questa era un'area non proprio chiara nella edizione precedente. Inoltre, lo *scope management plan* non era contemplato in ogni processo, ma piuttosto, per esempio, menzionato come piano sussidiario del *project management plan*.

Questo nuovo processo ha più output. Lo *scope management plan* indica in dettaglio come l'ambito verrà gestito e quali modelli saranno utilizzati.

E' molto interessante anche il *requirement management plan* in quanto dettaglia come saranno gestiti i requisiti dall'inizio alla fine e come saranno condotte le attività di gestione della configurazione.

2.2.2 Collect Requirements

Questa edizione ha rimosso l'output incoerente del processo *Collect Requirements*.

2.2.3 Define Scope

Nessuna variazione significativa.

2.2.4 Create WBS

La nuova edizione usa la dizione *scope baseline* comprendendovi la *WBS - Work Breakdown Structure* ed il relativo dizionario come output del processo (la precedente edizione aveva due output distinti, e piuttosto ridondanti).

2.2.5 Validate Scope

Questa edizione presenta alcuni punti interessanti riguardo la validazione (al posto di verifica) dell'ambito. Il risultato (*deliverable*) non viene accettato solo in base alla *scope baseline*, ma anche sulla scorta dei dati di performance del lavoro, che comprendono il grado di conformità con i requisiti, il numero di non-conformità e la gravità di queste non-conformità.

Tutto ciò comporta una validazione da effettuare con tecniche di *decision making* di gruppo.

2.2.6 Control Scope

Nessuna variazione significativa.



2.3 Project Time Management

2.3.1 Plan Schedule Management

Questo nuovo processo dettaglia come le attività legate al tempo saranno gestite durante la pianificazione, l'esecuzione, il controllo e la chiusura del progetto o della fase.

2.3.2 Define Activities

Nessuna variazione significativa.

2.3.3 Sequence Activities

Nessuna variazione significativa.

2.3.4 Estimate Activity Resources

La stima dei costi delle attività ed il registro dei rischi sono stati aggiunti all'elenco degli input previsti nella precedente edizione in quanto rischi e costi possono influenzare la selezione delle risorse.

2.3.5 Estimate Activity Durations

Questa nuova edizione aggiunge il registro dei rischi come input per stimare la durata delle attività. Questo è interessante perché c'è un compromesso da trovare tra:

- Identificare e gestire i rischi così come sono non considerando l'incertezza nelle stime
- Mantenere le indeterminanze minori nell'ambito di responsabilità del gruppo di progetto, e quindi nella stima delle durate, perché l'ammontare in gioco è sensibilmente meno gravoso del costo di gestire il rischio.

2.3.6 Develop Schedule

La figura 6-17 relativa al *CPM – Critical Path Method* fornisce una migliore rappresentazione di come calcolare *early start* e *finish* delle attività in base alle loro precedenze, il tutto riportato in un reticolo.

Viene inoltre descritto con maggiori dettagli il *Critical Chain Method*, sempre più usato oggi nel project management.

E' stata inoltre aggiunta una nuova tecnica di ottimizzazione delle risorse: il *Resource Smoothing* ha le stesse finalità del *Resource Leveling*, salvo che è circoscritto all'interno del *activity float*, così che il *critical path* di progetto rimane invariato.

2.3.7 Control Schedule

La nuova edizione aggiunge *schedule forecasts* come output di questo processo di controllo.

2.4 Project Cost Management

2.4.1 Plan Cost Management

Come altri piani di management questo è stato aggiunto per trattare l'area costi.

Il *cost management plan* stabilisce le soglie di controllo e le regole da applicare quando si impiegano misurazioni di performance come accade nel *EVM – Earned Value Management* (in rapida crescita worldwide insieme con *CCPM – Critical Chain Project Management*).

2.4.2 Estimate Costs

Nessuna variazione significativa.

C'è un punto minore riguardante le stime dei costi medi ponderati. Oltre alle stime PERT il nuovo standard ANSI riporta una semplice media $(C+M+P)/3$.

2.4.3 Determine Budget

La nuova edizione chiarisce l'inclusione della riserva sopravvenienze passive nella baseline dei costi e l'esclusione della riserva di management: quest'ultima fa parte dei budget complessivo e dei requisiti di finanziamento.



Circa la riserva sopravvenienze passive, una nuova casella migliora la comprensione del PMI mostrando un livello di attività ed una riserva sopravvenienze passive complessiva. Questo potrebbe indicare che i rischi e le riserve loro associate sono gestiti a livello di work package, non necessariamente a livello di attività.

2.4.4 Control Costs

Questa edizione considera l'analisi delle riserve come una nuova tecnica. Questo risponde alle esigenze dei project manager che gestiscono progetti a rischio.

2.5 Project Quality Management

2.5.1 Plan Quality Management

La nuova edizione presenta sette nuovi strumenti base per la qualità (diagrammi causa & effetto, diagrammi di flusso, moduli di controllo, diagrammi di Pareto, istogrammi, diagrammi di controllo e diagrammi di correlazione) ed elimina le metodologie di flowcharting e gestione della qualità proprietarie.

2.5.2 Perform Quality Assurance

I *Quality Management and Control Tools* sono più dettagliati rispetto alla precedente edizione.

2.5.3 Perform Quality Control

Nessuna variazione significativa.

2.6 Project Human Resource Management

2.6.1 Plan HR Management

Nessuna variazione significativa.

2.6.2 Acquire Project Team

Questa edizione presenta una nuova tecnica per costituire il gruppo di progetto: l'analisi decisoria multi-criterio utilizza una pluralità di fattori decisionali obiettivi come costo, disponibilità, esperienza, conoscenza, ecc.

2.6.3 Develop Project Team

Nessuna variazione significativa.

2.6.4 Manage Project Team

Nessuna variazione significativa.

2.7 Project Communications Management

2.7.1 Plan Communications Management

Nessuna variazione significativa.

2.7.2 Manage Communications

La nuova edizione dello standard ANSI fonde inoltre due processi dell'edizione precedente. Gli strumenti e le tecniche presentati dal PMI comprendono il reporting di performance che inizialmente era allocato nel processo di *Report Performance*.

Questo processo riposizionato va oltre la distribuzione di informazioni di rilievo e tende ad assicurare che le informazioni trasmesse agli stakeholder di progetto siano state ricevute e comprese. Fornisce inoltre possibilità agli stakeholder di avanzare ulteriori richieste di informazioni.



2.7.3 Control Communications

Lo scopo di questo nuovo processo è di identificare e risolvere problemi di comunicazione, nonché assicurare che le esigenze comunicative siano soddisfatte.

Gli output sono costituiti da informazioni precise e puntuali (problemi di comunicazione risolti) e richieste di modifica, specie sul piano di comunicazione.

2.8 Project Risk Management

2.8.1 Plan Risk Management

Questa edizione ha aumentato l'elenco di strumenti e tecniche per la pianificazione della gestione dei rischi. Viene presentato un elenco di tecniche non esaustivo, così come un elenco dei principali stakeholder che possono fornire pareri specialistici.

La lista degli input è stata inoltre riposizionata per migliorare la compattezza.

2.8.2 Identify Risks

Nessuna variazione significativa.

2.8.3 Perform Qualitative Risk Analysis

Nessuna variazione significativa.

2.8.4 Perform Quantitative Risk Analysis

Nessuna variazione significativa.

2.8.5 Plan Risks Responses

Questa edizione ha eliminato l'output di questo processo. Il *Risk-related Contract Decisions* non è più un output in quanto tali informazioni sono già procurate attraverso gli aggiornamenti al piano di gestione del procurement, che fa parte del *Project Management Plan*.

2.8.6 Control Risks

Nessuna variazione significativa.

2.9 Project Procurement Management

2.9.1 Plan Procurement Management

La principale variante qui è l'aggiunta di *Market Research* e *Meetings* come strumenti e tecniche e l'eliminazione di *Contract Types*, che sono ora considerati input in questo processo e pertanto compresi in *Organizational Process Assets*.

2.9.2 Conduct Procurements

Il **PMBOK® Guide 5th edition** ha cambiato alcuni strumenti e tecniche: è stato tolto *Internet Search* (può essere compreso nella tecnica generale di *Advertising*) ed introdotto *Analytical Techniques*.

2.9.3 Control Procurements

Nessuna variazione significativa.

2.9.4 Close Procurements

Nessuna variazione significativa.



2.10 Project Stakeholder Management

2.10.1 Plan Stakeholder Management

Questo nuovo processo presenta una particolare considerazione per il coinvolgimento degli *stakeholder*. Esamina in dettaglio come analizzare i livelli di coinvolgimento in atto e quelli desiderati ponendo l'accento sul fatto che questi possono variare secondo lo stato e la fase temporale del progetto.

Insieme ai i livelli di coinvolgimento il processo identifica pure i rapporti tra gli stakeholder.

2.10.2 Manage Stakeholder Engagement

Nessuna variazione significativa.

2.10.3 Control Stakeholder Management

Questo nuovo processo assicura una esauriente identificazione ed elencazione dei nuovi stakeholder, così come la riconsiderazione di quelli attuali e l'eliminazione di quelli non più coinvolti nel progetto.

Inoltre rileva le variazioni nei loro rapporti e controlla il loro coinvolgimento al fine di adattare di conseguenza, se necessario, la strategia di gestione degli stakeholder.

3. Considerazioni conclusive

Le due release del **PMBOK® Guide** sono molto vicine, la novità più significativa è relativa allo Stakeholder Management.

Presentano ambedue un set di processi organizzati con gli stessi criteri, cioè per *project management stage* e *project management topic*.

Entrambe descrivono, in oltre 450 pagine, i processi di project management, i loro input, i loro output ed i relativi strumenti e tecniche.

La nuova edizione del **PMBOK® Guide** è stata rilasciata a fine 2012.

Ricordo, per finire, che il **PMBOK® Guide** è standard **ANSI** dal 2008 e **IEEE** dal 2011.

Roma, Giugno 2013