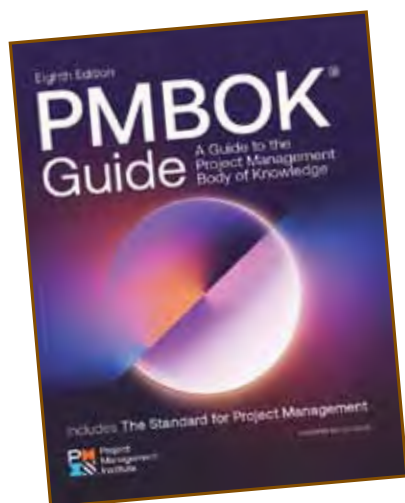




Project Management Institute

PMBOK GUIDE. A GUIDE TO THE PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE

Editore: Project Management Institute

ISBN-13: 978-1628258295

Lingua: Inglese

Anno: 2026, 13 gennaio (8ª ed.)

Prezzo: € 119,45 a stampa (€ 107,06 PDF)

La 8ª edizione del *PMBOK Guide* ha diversi aspetti di novità che sono illustrati da *Maurizio Monassi*, vice presidente ISIPM e GdL UNI sul project management, e da *Toni Ciccardi*, project portfolio manager in TIM, commissione innovazione e project management Ordine Ingegneri Torino.

Pensieri in libertà su PMBOK8, UNI ISO 21502 e PMBOK7

La nuova *PMBOK Eighth Edition* propone nuove definizioni dei concetti fondamentali, come quelle di "progetto" e "project management".

La definizione di progetto

- Secondo il *PMBOK8*: un'iniziativa temporanea, svolta in un contesto unico, intrapresa con l'obiettivo di generare valore.
 - Secondo il *PMBOK7*: un'iniziativa temporanea intrapresa per realizzare un prodotto, un servizio o un risultato unico.
- Si nota subito un allineamento del *PMBOK8* con la *UNI ISO 21502* dove il concetto di "valore" è centrale: la norma sottolinea che la gestione dei progetti non deve limitarsi alla consegna entro tempi, costi e qualità, ma *deve mirare a generare benefici tangibili e valore per l'organizzazione e per gli stakeholder*.

La definizione di project management

- Secondo il *PMBOK8*, l'applicazione di conoscenze, competenze, strumenti e tecniche alle attività di progetto, con l'obiettivo di raggiungere o superare il valore atteso.
- Secondo il *PMBOK7*, l'applicazione di conoscenze, competenze, strumenti e tecniche alle attività di progetto, con l'obiettivo di soddisfare i requisiti del progetto.

In sintesi, il passaggio tra la versione 7 e la versione 8 del *PMBOK® Guide* mostra un'evoluzione significativa: dalla centralità dei principi (7ª edizione) si passa a un approccio più pratico e focalizzato (8ª edizione), con maggiore attenzione al valore, alla flessibilità e alla digitalizzazione. La *PMBOK7ª* (edizione 2021), non ben accettata dal mercato, a essere generosi, ha segnato una svolta rispetto alle precedenti versioni: da un modello basato su processi a uno "principle-driven", che introduce 12 principi di project management e un forte focus sul concetto di *delivery system value* utilizzando un linguaggio universale, pensato per adattarsi a diversi contesti e metodologie (non solo waterfall, ma anche agile e ibrido).

La nuova *PMBOK8* (edizione 2025) consolida e semplifica i principi, riducendoli a 6 per renderli più ragionabili e chiari, reintroduce i *Gruppi di processo* ribattezzandoli "Focus Areas"

(Avvio, Pianificazione, Esecuzione, Monitoraggio e Controllo, Chiusura), ma con un approccio più flessibile e meno rigido. Inoltre, come scritto per la definizione di progetto, aggiorna i termini chiave e i concetti per riflettere meglio le aspettative del mercato globale e la crescente *enfasi sul valore* e sui benefici per gli stakeholder. Un'ultima novità, molto positiva, è la maggiore attenzione alla *digitalizzazione e agilità*, riconoscendo che i progetti oggi si svolgono in contesti dinamici e tecnologicamente avanzati.

La 7ª edizione ha rappresentato una rottura con il passato, spostando l'attenzione dai processi ai principi. L'8ª edizione non torna indietro, ma integra il meglio dei due mondi: mantiene la filosofia orientata al valore e ai principi, ma reintroduce strutture pratiche (Focus Areas) per dare maggiore concretezza fino a un modello *ibrido e molto pragmatico*.

In passato l'attenzione era rivolta soprattutto alla consegna efficiente entro vincoli di tempo, ambito e qualità.

Oggi il mercato si aspetta che il project management consideri anche la proposta di valore del progetto.

Il *PMBOK7* ha influenzato negativamente la *UNI ISO 21502* (scritta negli stessi anni) soprattutto perché:

- ha introdotto un linguaggio e un approccio molto diversi, riducendo l'allineamento tra standard globali;
- ha spostato l'attenzione su concetti astratti, lasciando alla *UNI ISO 21502* il compito di mantenere concretezza e applicabilità;
- ha creato un "vuoto operativo" che ha reso la *UNI ISO 21502* più rilevante per chi cercava riferimenti pratici, ma anche più "conservativa" rispetto all'innovazione PMI.

La *UNI ISO 21502* è stata "salvata" dal cosiddetto Annex A, sviluppato negli ultimi mesi di stesura della norma su iniziativa dell'UNI nella persona di Pier Luigi Guida, che fornisce un quadro di riferimento sulle *pratiche di project management*, organizzandole in categorie e descrivendo come possano essere adattate ai diversi contesti trasformandole operativamente in processi. È un allegato fondamentale di supporto che rende la norma più operativa e concreta evidenziando in maniera semplice e sintetica:

- *Pratiche di project management*. L'allegato elenca e descrive le principali pratiche che un'organizzazione può adottare per gestire i progetti;

- **Gruppi di processi.** Le pratiche sono suddivise in gruppi: avvio, pianificazione, esecuzione, controllo e chiusura;
- **Adattabilità.** Non sono prescrittive, ma linee guida che devono essere tradotte in processi specifici in base al contesto organizzativo;
- **Collegamento con il valore.** Ogni pratica è orientata alla creazione di benefici e valore per gli stakeholder;
- **Continuità con la UNI ISO 21502:2013.** Mentre la vecchia norma era basata solo sui processi, l'Annex A della UNI ISO 21502 mostra come le pratiche siano un'evoluzione più flessibile e moderna da evolvere in processi che coinvolgono tutte le strutture della Organizzazione sponsor.

In sintesi la UNI ISO 21502 dà un supporto operativo che aiuta i project manager e le organizzazioni a trasformare i principi generali della norma in azioni concrete, dà una guida alla personalizzazione, mostrando come le pratiche/processi possano essere adattate a progetti di diversa natura (pubblici, privati, grandi o piccoli) ed infine collega le pratiche/processi alla governance e agli obiettivi dell'organizzazione, rafforzando il concetto di valore garantendo un buon allineamento strategico.

La tabella comparativa a lato mostra come il PMBOK7 abbia introdotto elementi che hanno complicato l'allineamento con la UNI ISO 21502 e come il PMBOK8 abbia cercato di ricucire questa distanza.

Considerazioni finali

Il PMBOK8 in raffronto con la UNI ISO 21502:

- la UNI ISO 21502 è più "istituzionale", pensata per garantire standardizzazione e conformità;
- il PMBOK 8 è più "pragmatico", pensato per aiutare i professionisti a gestire progetti in contesti dinamici e complessi.

Insieme, rappresentano due prospettive complementari: la norma per la governance e la conformità, e lo standard per la pratica e l'adattabilità.

La storia recente del project management mostra chia-

Aspetto	PMBOK 7 (2021)	UNI ISO 21502 (2021)	PMBOK 8 (2025)
Approccio	Basato su 12 principi e sul concetto di Value Delivery System	Basato su pratiche adattabili, da tradurre in processi concreti	Riduce i principi a 6, più azionabili e concreti
Process Groups	Eliminati, sostituiti da principi e domini di performance	Mantiene un approccio pratico e normativo, con pratiche operative	Reintrodotti come Focus Areas (Avvio, Pianificazione, Esecuzione, Monitoraggio e Controllo, Chiusura)
Valore	Concetto astratto di value delivery, poco operativo	Valore definito come benefici tangibili e misurabili, anche in ambito pubblico	Valore reso più concreto, legato a performance e stakeholder
Applicabilità	Più filosofico, meno operativo; forte rottura con il passato	Normativo, universale, adatto a contesti regolamentati	Ibrido: mantiene filosofia orientata al valore ma con strumenti pratici
Impatto sulla comunità	Confusione: linguaggio nuovo e distante dalle pratiche tradizionali	Continuità e stabilità, ma percepita come meno innovativa	Maggiore equilibrio tra innovazione e concretezza

ramente un percorso di maturazione. Il PMBOK7 ha rappresentato una rottura coraggiosa, ma troppo astratta e poco operativa; la UNI ISO 21502 ha garantito continuità e concretezza, grazie anche all'Annex A che ha trasformato i principi in pratiche adattabili. Infine il PMBOK8 ha ricucito la distanza, integrando la filosofia orientata al valore con strumenti pratici e flessibili, restituendo equilibrio tra innovazione e applicabilità.

Oggi i professionisti hanno a disposizione due prospettive complementari:

- La UNI ISO 21502 come riferimento istituzionale e normativo, utile per governance e conformità;
- Il PMBOK8 come guida pragmatica e adattabile, pensata per affrontare contesti dinamici e digitalizzati.

Il vero valore sta nel saperli leggere insieme: norma e standard non si escludono, ma si rafforzano reciprocamente, offrendo al project management una base solida e al tempo stesso flessibile per generare benefici concreti e duraturi.

Maurizio Monassi

Il 7 e l'8: la nuova nata

No, non parliamo dello spassosissimo film di Ficarra e Picone, ma della nuova PMBOK® Guide, l'ottava edizione che ha scalzato da alcuni giorni la settima.

Introduzione

Qualche giorno fa è uscita la nuova #PMBOK® Guide – Edizione 8: il Project Management Institute continua a dimostrarsi un'organizzazione vivace, attenta a mostrarsi dinamica, capace di adottare cambiamenti del suo prodotto di punta: il Project Management Body of Knowledge! L'edizione precedente aveva introdotto modifiche concettuali molto ampie, orientate ai principi e alla value delivery. Questa nuova release, invece, offre un equilibrio più maturo: una forte attenzione al value delivery, ma, mediante una struttura più chiara, più accessibile, un ritorno alla centralità dei processi.

Il risultato? Una guida più concreta, più leggibile e, soprattutto, più utilizzabile dai project manager che ogni giorno devono fare, decidere, coordinare, consegnare risultati e generare valore.

I principali highlight della PMBOK 8: cosa mi ha colpito

A. Il ritorno ai processi: finalmente concretezza

Uno degli elementi che accolgo con maggiore piacere è il ritorno dei processi come architrave del project ma-

nagement. Negli ultimi anni avevamo assistito a un forte allontanamento da questo approccio, con la spinta della settima edizione verso i principi, un linguaggio più astratto e meno operativo, spesso percepito come vago e con poche indicazioni pratiche.

La nuova PMBOK Guide 8 rimette ordine. Qui il processo – inteso come sequenza logica, azionabile e ripetibile – torna a essere la bussola che orienta il project manager. E questo è, da un lato, un ritorno alla concretezza, ma, allo stesso tempo, un non-cambiamento: perché se andiamo a mappare i processi della sesta edizione con le strutture e i contenuti della settima e dell'ottava, scopriamo qualcosa di illuminante.

Ho provato infatti a mappare i processi della Ed. 6 e della Ed. 7 con la nuova organizzazione della Ed. 8. Il risultato? Il project management rimane ciò che è sempre stato: una sistematizzazione di pratiche di buon senso.

E il buon senso – da sempre – vive dentro i processi e nella loro modellizzazione ITTO (Input, Tools & Techniques, Ou-



The table maps PMBOK 6th/7th edition processes to PMBOK 8th edition processes. It is organized into columns for PMBOK 6th/7th processes and PMBOK 8th processes, with rows detailing specific activities and their corresponding process mappings.

Figura 1 - Mapping dei processi della 6/7a edizione del libro con gli analoghi dell'8a.

tput). Non importa come li chiamiamo, sono lì, per descrivere quelle che sono le attività fondamentali di un buon project manager. La PMBOK Guide 8 non introduce rivoluzioni. Introduce *riorganizzazione*. È un "cambiare tutto perché nulla cambi", ma in modo finalmente più chiaro, più accessibile e soprattutto più utilizzabile.

Un mapping di quelli che sono i processi della 6^a/7^a edizione con gli analoghi dell'8^a (vedi Figura 1) può essere trovato in: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1nC8EsvTx1KALQYRotzjSO4-Z9BLa89zA9jxLhmQxA7o/edit?usp=sharing>

La domanda a questo punto è:

- Ti piace la nuova classificazione in *Performance Domains*? Bene, usala e sfruttala.
- Preferivi la precedente struttura per *Knowledge Areas*? Fattene una ragione: devi abituarti alla nuova. E un giorno, chissà, il PMI potrebbe anche decidere di tornare indietro. La storia della PMBOK ce lo insegna.

B. Cosa mi sarebbe piaciuto vedere?

Se c'è un punto in cui questa ottava edizione avrebbe potuto essere più coraggiosa, è quello dell'*Intelligenza Artificiale*. L'AI è già oggi utilizzata dai project manager più innovativi come strumento di supporto per aumentare l'efficacia e l'efficienza in ogni dimensione del progetto:

- analisi dei rischi,
- stime di tempi e costi,
- analisi dei dati di avanzamento,
- generazione di scenari,
- automazione del reporting,
- supporto alla decisione,
- miglioramento della comunicazione verso gli stakeholder.

E allora perché non inserirlo apertamente all'interno degli ITTO come uno dei fondamentali *Tool&Techniques* adotta-

bili? Perché non prevedere esplicitamente l'AI come *tool* standard in quasi tutti i processi?

L'AI *non è un'opzione*, non è un'innovazione di nicchia. È già parte del lavoro quotidiano. Sarebbe auspicabile che nelle future revisioni questa presenza diventi strutturale e ufficialmente riconosciuta: l'AI come componente trasversale dei processi di project management.

In attesa che ciò avvenga, possiamo includere l'AI nei nostri strumenti, integrarla nei processi dove meglio si adatta, e usarla come abilitatore per migliorare efficienza, decisioni, performance e qualità del progetto.

Questa è, probabilmente, la frontiera su cui varrà la pena applicarsi con impegno nei prossimi anni.

Conclusioni

La *PMBOK 8* non è una rivoluzione; riorganizza, riordina, semplifica e rende più leggibile ciò che i project manager fanno da anni: *gestire processi per generare valore*.

Tre i messaggi principali che porto a casa:

1. *La centralità dei processi è tornata*. Si ristabilisce un linguaggio più concreto, operativo e chiaro per chi deve gestire un progetto, con vincoli e scadenze reali;
2. *Il cambiamento è più terminologico che sostanziale*. Riorganizzare non significa riscrivere: i concetti alla base del project management restano stabili e universali. Sono sempre loro e li riconosci anche se a volte hanno cambiato nome (Finance-Cost);
3. *Il futuro è l'AI integrata nei processi*. Il vero passo avanti che i project manager potranno mettere in campo, adottandola come strumento per rendere più efficace ed efficiente il proprio lavoro.

Buono studio e buona esplorazione della nuova PMBOK Guide 8.

Toni Ciccardi