

## Focus sul project management

### Una procedura organizzativa per la gestione e il coordinamento di nuovi progetti edilizi



*La funzione del project management in ambito alberghiero. È il tema del nuovo intervento a firma Vittorio Pedrotti, per la sua consueta rubrica dedicata all'hotel building, al design e alla tecnologia. L'architetto specializzato in progettazione alberghiera si è avvalso, per la stesura di questo articolo, della collaborazione di Ernst Rothenberger, della società di servizi e management per l'hôtellerie, Aktdue Management & Services.*

Il project management individua le procedure, per la gestione e il coordinamento di progetti, secondo delle metodologie organizzative che coinvolgono più figure professionali e che sono finalizzate a un controllo completo del processo progettuale e realizzativo. In particolare, il coordinamento per il settore alberghiero necessita di un project management altamente specializzato in hôtellerie. Generalmente le catene alberghiere hanno già i propri standard e tendono a favorire un proprio project manager interno oppure in outsourcing. Vediamo, invece, una forte mancanza, oppure addirittura un'assenza, nei piccoli e medi progetti di strutture ricettive e, in particolare, nel caso di investitori che per la prima volta affrontano questa problematica insieme con propri architetti raramente competenti nel settore alberghiero.

I grossi progetti sono generalmente affidati alle società di project management, inclusa la direzione lavori, mentre quelli piccoli e medi sono gestiti direttamente dall'architetto, che copre anche la funzione della direzione lavori. In linea generale, ma non necessariamente, una direzione tramite project management tende a essere meno creativa e spontanea rispetto all'architetto che, viceversa, ha una lacuna dal lato organizzativo. Il project manager alberghiero, con il know-how specifico, può così compensare questa carenza organizzativa per l'architetto.

Per come era strutturata in Italia l'organizzazione del lavoro nel campo edilizio tradizionale, fino a qualche tempo fa non si seguiva quasi mai, anche per grossi progetti, la metodologia organizzativa del project management, che però si è resa necessaria una volta che le imprese italiane si sono dovute confrontare con il mercato estero, per progetti internazionali o, quando, negli ultimi anni, alcuni investitori stranieri hanno manifestato interesse per il mercato edilizio italiano.

Dobbiamo concepire l'idea di progetto come elaborazione grafica che descrive l'opera da realizzare (non solamente un cronoprogramma edilizio), ma anche come gestione di risorse differenziate, in un processo continuo di pianificazione e controllo, capace di combinare uomini, costi e fattori organizzativi per raggiungere il fine: che è la realizzazione dell'opera stessa, partendo dal suo concepimento fino alla costruzione, passando attraverso lo sviluppo di vari ambiti progettuali.

La figura del project manager deve quindi occuparsi di una pluralità di aspetti molto diversi tra loro: si spazia dalle competenze tecniche, come per esempio i sistemi costruttivi, gli impianti tecnici, i regolamenti urbanistici e la gestione della sicurezza, per giungere fino alle capacità comunicative, per armonizzare i rapporti fra le figure coinvolte, saperle motivare al fine della riuscita del progetto e nello stesso tempo saper gestire la propria leadership.

La procedura organizzativa e di gestione delle risorse del project management è applicabile a ogni progetto, di qualsiasi ambito, considerando sempre il contesto, le particolarità e le diversità proprie di ogni settore: una delle caratteristiche del project management è infatti quella di essere flessibile e adattabile.

La struttura alberghiera, in particolare, non è un edificio di abitazione civile oppure un ospedale, ma una struttura dedicata a un determinato mercato con i suoi servizi inerenti. Il progetto alberghiero comincia già molto prima rispetto alla semplice costruzione: deve cioè considerare il mercato, il servizio, il concept, la funzionalità e ancora altre variabili.

In questa fase propedeutica allo sviluppo progettuale generalmente non ci sono figure operative del settore, che illustrino il reale funzionamento del sistema alberghiero.

Oggi, quasi sempre, l'intervento degli esperti avviene a metà costruzione, quando

ormai non è più possibile modificare lo status quo, in modo da renderlo funzionalmente ed economicamente corretto a livello di gestione.

Sebbene un general hotel manager, con tutto il rispetto per il suo ruolo, abbia una competenza operativa ampia, non sempre però può aiutare nella specifica progettazione, anche tecnica, che richiede una visione più completa, come per esempio la conoscenza approfondita dell'f&b, dei concept e dei layout più adatti, dell'impiantistica e dei materiali, delle tendenze di mercato a medio e lungo termine e delle normative inerenti.

Nel caso specifico di una struttura alberghiera, il project manager alberghiero dovrà obbligatoriamente interfacciarsi con le figure referenti alla direzione lavori, per aiutare nel coordinamento, ma anche nell'indirizzare le scelte degli architetti e dei progettisti, sia dell'involucro edilizio sia dell'interior design, in modo che la struttura ricettiva sia attinente agli standard di catena alberghiera o di gestione indipendente.

Il project management alberghiero non è legato soltanto alle fasi della costruzione, ma in parallelo, se fatto bene, anche alla fase di pre-apertura e apertura operativa. Questo perché il progetto include fin dall'inizio lo studio di mercato, la fattibilità economica e operativa gestionale, nonché, nello specifico, tutto ciò che determina la pianificazione e la gestione. Sarebbe non auspicabile che a metà percorso questa logica venisse interrotta, oppure cambiata anche più volte, man mano che le figure operative entrano e tendono a influenzare in modo sostanziale, anche diverso, il progetto già perfezionato.

di Vittorio Pedrotti, Ernst Rothenberger

*pubblicato su Job in Tourism del 10/01/2013*