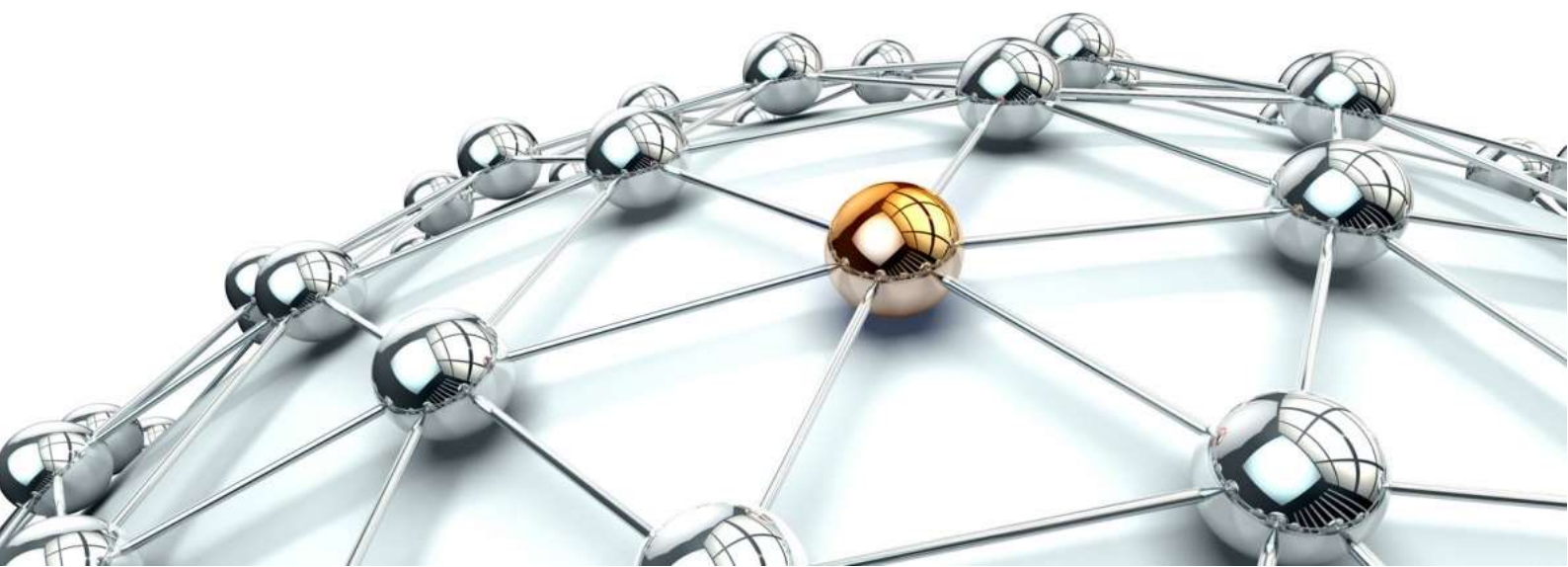




## *AICE intervista* **Lombardini22**

Lo scorso mese di aprile Giampiero Brioni, consigliere di AICE, ha incontrato l'ing. Paolo Facchini, presidente di Lombardini 22, ed ha affrontando con lui argomenti propri dell'Ingegneria Economica quali la gestione dei costi di commessa, il controllo dei tempi e dei costi, il Building Information Modeling. L'intervista che segue mostra la chiave di lettura proposta dall'ingegner Facchini.





## Paolo Facchini

Presidente e Socio Fondatore di Lombardini22 – MRICS

*Noi lavoriamo e progettiamo "contro" il budget, cercando di dare il massimo possibile per ottenere il meglio che un committente possa avere per quella cifra.*

*FACCHINI - Esiste un rapporto di reciproca influenza e condizionamento tra valori economici e manufatto edilizio: c'è ed è fondamentale. La ricerca di questa dinamica pervade tutti i nostri progetti fin all'inizio, fin dalla fase concettuale. Noi parliamo sempre di "concept" e di fattibilità tecnico-economica come di elementi interconnessi.*

**BRIONI – Molto interessante. Ma parliamo, se sei d'accordo, di processi. Quello che mi piacerebbe capire è come in una realtà come quella di Lombardini22 l'elemento "costo" si configura per la prima volta nell'ambito del progetto. In altri termini, semplificando, immaginiamo che un committente vi chieda di sviluppare un progetto di architettura. Quando per la prima volta si parla di "Euro" e da dove e come emerge quel numero?**

*FACCHINI – Dipende molto dalla tipologia di cliente. Diciamo che abbiamo due tipologie di committenti: gli sviluppatori e quelli che noi chiamiamo tenants, ossia gli affittuari. Gli sviluppatori a loro volta si dividono in aziende che hanno come oggetto sociale lo sviluppo ed i fondi. Il fondo, normalmente, quando si rivolge a noi sa esattamente "alla lira" quanto può spendere perché lo ha*

*deliberato in via preliminare. In questo caso noi lavoriamo e progettiamo "contro" il budget, cercando di dare il massimo possibile per ottenere il meglio che un committente possa avere con quella cifra. Nell'altro caso, invece, i clienti molto spesso hanno solo una vaga idea dell'impegno economico da sostenere, anche se è sempre e comunque al ribasso! In queste circostanze noi cerchiamo di affrontare da subito le problematiche legate sia al costo dell'intervento che al costo nostro della progettazione. Debbo dire che la politica di Lombardini22 non è quella di basarsi sui tariffari (che, tra le altre cose, non sono più in vigore) ma quella di riferirsi a quello che definiamo "costo-testa". Questo genere di approccio porta il nostro "venditore" ad incontrarsi con il partner che governerà quell'area di business ed a stendere congiuntamente una previsione di costo sia per quanto riguarda la realizzazione dell'opera sia per quanto concerne l'ammontare delle nostre attività determinato in base alla stima dell'impegno che le varie figure professionali allocate su quel progetto dovranno ragionevolmente spendere.*

**BRIONI – Per cui, se ho bene inteso, possiamo dire che o ci troviamo nella situazione dove lo sviluppatore ci dice "questo è il budget e vogliamo**



fare l'intervento all'interno di questo ordine di grandezza" oppure siete voi che date preliminarmente un importo dell'intervento.

*FACCHINI – Sì. Però nel secondo caso molto spesso un'idea di quanto vogliono spendere ce l'hanno! Magari non te lo dicono, ma in testa ce l'hanno.*

**BRIONI – Immaginiamo, per ipotesi, di dover partire col progetto preliminare, oppure che si sia già partiti col progetto preliminare. Come arrivate a fornire al Cliente l'informazione relativa all'entità dell'impegno economico da sostenere? Sviluppate stime mono-parametriche o vi riferite ad interventi analoghi?**

*FACCHINI – Diciamo che principalmente ci riferiamo al secondo genere di approccio. Parliamo, per esempio, di retail. Il prossimo 27 novembre sarà il compimento dei nostri 10 anni. In questo decennio abbiamo avuto la possibilità di progettare più di 60/70 centri commerciali e questo ci permette di avere a disposizione una casistica piuttosto ampia che, unitamente ad una certa "sensibilità" professionale, costituisce nei fatti una banca dati molto importante e sicuramente attendibile.*

*Quello che posso dire è che abbiamo un'alea in fase di concept attorno al 10% che man mano si viene ad assottigliare fino ad arrivare a "0" nell'esecutivo.*

**BRIONI – Per cui possiamo dire che l'elemento portante del vostro processo di preventivazione economica in fase preliminare è lo storico.**

*FACCHINI – Sì. È lo storico unitamente alla "sensibilità" che abbiamo sviluppato nel corso degli anni.*

**BRIONI – Per rimanere sempre nelle fasi iniziali di sviluppo del design, avete implementato un qualche sistema di controllo del costo dell'edificio, del manufatto che viene via via progettato?**

*FACCHINI – Si viaggia sempre con progetto e quantificazioni tecnico-economiche, sia nella fase di concept che via via scendendo. Come dicevo prima, siamo ad un livello di approssimazione della stima iniziale intorno al 10%, e questo perché abbiamo una grossa casistica e monitoriamo bene.*

**BRIONI – Banalizzando molto, possiamo affermare che in Lombardini22 accanto all'architetto che**



#### Chi è Paolo Facchini

##### Formazione

Laureato al Politecnico di Milano in Ingegneria Civile; Membro del Consiglio dell'Ordine degli Ingegneri della Provincia di Brescia e Presidente della Commissione Qualità, Sicurezza e Ambiente di lavoro presso lo stesso Ordine; Membro del Comitato Tecnico Europeo CEN TC 319 Maintenance WG7 buildings and infrastructure; Coordinatore della Commissione Sicurezza della Consulta degli Ordini degli Ingegneri della Lombardia; Presidente Commissione consultiva permanente per la prevenzione degli infortuni e per l'igiene del lavoro; Membro dell'Osservatorio Prevenzione Incendi della Lombardia coordinato dal Comando Regionale dei VVF; Delegato nazionale di Inarcassa; Abilitato a fornire le certificazioni di prevenzione incendi (legge 818 del 1984).

##### Carriera Professionale

Appena dopo la laurea collabora con i docenti del D.I.S.E.T. della Facoltà di Ingegneria del Politecnico di Milano e di Brescia. Dal 1989 al 1993 collabora con lo Studio Associato Ing. Folco Facchini e Geom. Rocco Breggia progettando e dirigendo i lavori di edilizia industriale e civile. Negli stessi anni è parte del Gruppo di Coordinamento Scientifico del CNR al "Progetto qualità ed innovazione tecnologica". Nel 1994 è partner della società di ingegneria Progetto CMR, come responsabile dell'Area Tecnico Normativa e vi resta fino a fine 2006. In PCMR è coordinatore della sicurezza per diverse opere edili ed è responsabile dell'implementazione dei sistemi di gestione della tutela della salute e della sicurezza del lavoro di molte aziende ed enti. Nel 2007 diventa Socio Fondatore di Lombardini22.

##### Principali Progetti

Università commerciale Luigi Bocconi, Edificio Grafton (Milano), Medtronic Italia (Milano e Roma), Honeywell (tutti gli uffici in Italia), La Procura di Brescia – Brescia, CSC (tutti gli uffici in Italia), 3ZERO2 TV, (Cologno Manzese), Clifford Change (Milano), Credit Suisse (Milano and Parma offices), Oracle (Milano, Torino, Padova e Roma), Yoox (Milano).



## *Bisogna dire, però, che non vi è ancora una cultura del BIM sia lato impresa, sia lato gestore e quindi anche sviluppatore.*

**sviluppa il progetto abbiamo il quantity surveyor che gli dice che quello che sta facendo lo porta a rispettare o non rispettare il budget?**

*FACCHINI – Noi abbiamo l'architetto e l'ingegnere, perché noi siamo più di 150 professionisti con un centinaio per la parte architettonica e una cinquantina per la parte di ingegneria. L'architetto e l'ingegnere viaggiano in parallelo sviluppando il progetto in maniera integrata con accanto il quantity surveyor che dà queste indicazioni. Devo dire anche la verità e cioè che molto spesso l'architetto dice al quantity surveyor: "Sì, caro QS, ma tu mi stai dicendo il prezzo pieno, poi io vado in gara e quindi questo prezzo scenderà!". Perché uno dei punti fondamentali, dal nostro punto di vista, è che se il cliente ha da spendere 100 noi vogliamo fargli spendere 100, non è che vogliamo fare un progetto da 100 che poi scontato in fase di gara diventai 85 (tanto per dare dei numeri a caso): noi vogliamo progettare per 115 e pensare che con lo sconto si arrivi a 100. Questo è il nostro goal, che però, come ho già detto, richiede grande sensibilità. Ma è questo quello che diverte!*

**BRIONI – Passiamo alla fase definitiva ed esecutiva della progettazione. I vostri quantity surveyor utilizzano una WBS o una qualsivoglia forma di destrutturazione del progetto?**

*FACCHINI – Assolutamente sì, utilizziamo queste modalità proprio per cercare di andare ad ottenere quello che si diceva prima, cioè passare da 115 a 100. Il progetto di un edificio, tanto per fare un esempio, ha sempre l'aria condizionata, ma che tipo di aria condizionata? Tutto questo comporta un'analisi progettuale e un'analisi dei costi che crea questa "positiva conflittualità", così come ci piace definirla, in maniera tale che l'architetto e l'ingegnere accrescano il loro bagaglio di conoscenze ed entrambi comincino a capire la complessità propria della progettazione.*

**BRIONI – Parliamo di Building Information Modeling.**

*FACCHINI – Noi lo stiamo applicando con cruda realtà. Devo dirti che sono già 3/4 anni che utilizziamo già il BIM. È un processo lento, che al momento interessa tra un terzo e la metà dei nostri collaboratori. Ovviamente, come è noto, questo modello di approccio è costoso e ciò sia per l'acquisto dei software, sia per i costi legati alla formazione. Capiamo, però, i benefici che se ne hanno sia nella progettazione, ma soprattutto nella esecuzione dei lavori.*

*Bisogna dire, però, che non vi è ancora una cultura del BIM sia lato impresa, sia lato gestore e quindi anche sviluppatore. Lo sviluppatore ci chiede "ma quanto costa in più?". Se siamo gli unici progettisti non c'è problema, lo facciamo col BIM. Se siamo con altri progettisti, molto spesso siamo osteggiati perché gli altri non sapendolo usare ci chiedono di lavorare in Autocad e quindi lo sviluppatore chiede l'Autocad per non avere problemi nell'immediato, non comprendendo le enormi potenzialità del mezzo e gli enormi benefici che ne avrebbe soprattutto in fase di gestione dell'immobile. Questo è un problema culturale. A mio parere la sensibilizzazione che si sta facendo in questo momento sulle Società e sugli Studi di Progettazione dovrebbe partire ed essere fatta sugli sviluppatori. Purtroppo c'è poca conoscenza.*

**BRIONI – Riuscite ad inquadrare i costi in logica BIM o, se preferisci, vi occupate del cosiddetto "5D"?**

*FACCHINI – Noi andiamo ad identificare una descrizione ed un costo dell'oggetto essenzialmente secondo metodiche tradizionali. Ritengo, infatti, che la gestione del "5D" rimarrebbe lettera morta fuori da nostro studio. L'ingegneria civile ed edile, a mio parere, paga ancora un pesante scotto legato ad una sostanziale arretratezza ed immaturità rispetto ad altri comparti industriali. L'evoluzione che c'è stata dai faraoni che costruivano le piramidi a noi è modestissima se paragonata ad altri ambiti produttivi e ciò soprattutto rispetto a tutte le tecnologie che sono state implementate nei decenni.*

**BRIONI – Calcolate i tempi di esecuzione delle lavorazioni? O seguite un criterio deterministico basato sull'esperienza?**

*FACCHINI – In fase di concept la determinazione dei tempi di esecuzione delle lavorazioni si basa essenzialmente sulla sensibilità del planner. Con l'approfondimento del design si scende sempre più nel dettaglio grazie anche all'impiego di software specifici come MS Project. Devo però dire che molto spesso quanto noi facciamo ed indichiamo il più delle volte viene disatteso nei fatti perché l'impresa fa da sé e ciò anche sulla base di precisi accordi presi con la committente e derivanti principalmente da questioni economiche.*

**BRIONI – I vostri planner impiegano anche metodi stocastici per il calcolo dei tempi di realizzazione?**

*FACCHINI – No, anche perché, come detto, il più delle volte la pianificazione da noi proposta rimane disattesa nei fatti e, dunque, l'impiego di tecniche sofisticate sarebbe tempo speso sulla commessa inutilmente e privo di valore aggiunto per noi*



# Cacciai in testa all'allora Sindaco di Milano Gabriele Albertini un caschetto e una guardia del corpo mi saltò addosso

*e per il cliente. Diciamo che in Italia il Project Manager è visto più nel momento della commessa che nel momento dell'ideazione della commessa. Almeno questa è la mia sensazione.*

**BRIONI – Ti avvali della collaborazione di professionisti certificati nell'ambito del Project Management?**

*FACCHINI – Sì, in azienda abbiamo due professionisti certificati.*

**BRIONI – Project Risk Management. Considerate questo aspetto della commessa?**

*FACCHINI – Guarda, il rischio di commessa per noi è prevalentemente un rischio di natura commerciale. Io dico sempre che siamo stati molto fortunati con la nostra clientela. In questo momento abbiamo fuori parecchi soldi, anche perché abbiamo aumentato notevolmente il fatturato. Si dice che parlare di fatturato sia un po' come pavoneggiarsi e che quello che conta siano invece i margini, cosa sulla quale sono assolutamente concorde. Ma fammi pavoneggiare! Con l'esercizio esercizio 2015 abbiamo fatto poco più di 9 milioni, cosa che, credo, ci consentirà di salire su uno dei primi tre gradini del podio delle prime società di progettazione in Italia. Ma, per tornare alla domanda, Lombardini22 è molto attenta ai propri clienti e alla solvibilità. Le SGR (Società di Gestione del Risparmio) sono clienti stabili ed affidabili. Con altre tipologie di clientela invece ci sono molte più problematiche. D'altra parte siamo in questo mondo e quindi dobbiamo nuotare nel mare in cui siamo.*

**BRIONI – E per quanto riguarda il rischio nell'ambito della commessa?**

*FACCHINI – Sai, i nostri lavori sono abbastanza semplici, perché non hanno le complessità o le articolazioni che invece il mondo industriale o navale possono avere. L'edilizia sconta l'arretratezza di cui parlavamo prima ma in fondo è anche di una semplicità molte volte disarmante. Puoi avere dei rischi soprattutto nel momento in cui hai a che fare con imprese che non sono all'altezza. Altro genere di rischi è rappresentato dalla sicurezza sul lavoro. Questo è un capitolo di rischio molto importante a cui sono molto sensibile. Io sono personalmente sempre il coordinatore in tutti i nostri progetti e ho una rodada squadra di quattro persone che lavora con me che, come dico sempre, rappresenta i miei occhi, le mie orecchie, il mio naso. A volte dico loro "Ragazzi, ma quanto siete cattivi!". Il monitoraggio dei rischi legati alla sicurezza è un'attività troppo importante per essere gestita con superficialità. Io sono famoso perché una volta, nel corso di un sopralluogo in cantiere, cacciai in testa all'allora sindaco di Milano Gabriele Albertini un caschetto e una guardia del corpo mi saltò addosso! E questo è solo un esempio per farti capire con quale attenzione io ed i miei collaboratori lavoriamo.*

**BRIONI – Ti ringrazio, anche a nome di AICE, del tempo che mi hai concesso e della possibilità che hai dato ai nostri Associati di avere il punto di vista di Lombardini 22 su alcune delle tematiche proprie dell'Ingegneria Economica.**

*FACCHINI – Grazie a te.*



## La storia ed il profilo della Società Lombardini22.

**Lombardini22** è una società leader nello scenario italiano dell'architettura e dell'ingegneria che opera a livello internazionale, in particolare nell'area del Mediterraneo, attraverso tre realtà:

**L22** dedicata alla progettazione architettonica e ingegneristica per i grandi clienti internazionali e per i grandi progetti nei mercati Retail, Office e Hospitality; con una forte specializzazione nel settore del risparmio energetico, dei processi di certificazione LEED e BREEAM e nella progettazione di Data Center;

**DEGW** leader nella consulenza strategica sui modi di lavorare e sull'interazione fra spazio fisico e performance aziendale; aiuta le grandi aziende a progettare gli spazi di lavoro valorizzando la relazione tra persone, processi di lavoro e progettazione degli spazi: People, Place, Performance;

**FUD Brand Making Factory** che dal 2014 integra l'offerta di Lombardini22 nel campo del Physical Branding e del Communication Design.

**Il gruppo Lombardini22 SpA conta oggi più di 150 persone tra architetti, ingegneri, consulenti e staff.** Un gruppo di professionisti internazionale e multidisciplinare - specializzato nel terziario, nel retail e nell'ospitalità - che si rivolge al mercato immobiliare privilegiando il metodo del "design thinking", basato sul pieno coinvolgimento del cliente nella leadership e nel controllo del progetto e sulla felice interazione di competenze eterogenee.

L'affidabilità nella gestione del progetto ed il servizio a 360° (un solo consulente per l'architettura, l'Interior Design, l'M&E ed il controllo dei costi) sono i punti di forza del Gruppo.

Lombardini22 nasce nel 2007 e nel 2015 incorpora DEGW e diventa SpA.

**Lombardini22 e DEGW Italia, insieme, hanno sviluppato un volume d'affari pari a 9 milioni di euro nel 2015** raggiungendo la quarta posizione tra le società di progettazione operanti in Italia.



**Associazione Italiana di Ingegneria Economica**

the Italian Association for Total Cost Management



# **Associazione Italiana di Ingegneria Economica**

## **the Italian Association for Total Cost Management**

 c/o FAST, p.le Morandi 2, 20121 Milano

 +39 328 7725970

 [info@aice-it.org](mailto:info@aice-it.org) – <http://www.aice-it.org>

