



AICE intervista One Works

Qualche settimana fa il consigliere AICE Giampiero Brioni ha incontrato l'arch. Giulio De Carli, managing partner di One Works, 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, il Risk Management. L'intervista mostra il punto di vista dell'architetto De Carli su alcuni degli argomenti cari alla nostra Associazione.





Giulio De Carli

Managing Partner e Socio
Fondatore di **One Works**

DE CARLI - In One Works cerchiamo di non piegare il design alle esigenze del budget. Dico questo perché quanto stiamo vivendo in questi ultimi anni ci ha messo in un rapporto col tema "costo" completamente diverso da quello che abbiamo avuto per i passati decenni. Io faccio questo mestiere ormai da oltre vent'anni. Sono uscito dalla scuola pensando che il costo delle opere che disegnavo fosse un po' il conto che si fa alla cassa quando si esce dal supermercato. Da lì sono partito (ma parlo anche dei miei colleghi e del mio socio con cui abbiamo condiviso tutta la carriera professionale) per arrivare ad oggi dove, fuori di dubbio, il costo sta sul tavolo insieme alla prima idea, al concept da cui deriviamo lo sviluppo del progetto. Questo modo di approcciarsi al problema è stato sicuramente un po' condizionato dalla situazione economica con cui tutti abbiamo dovuto fare i conti nell'ultimo quinquennio in particolare. Va però detto che questo rapporto con il tema del budget del progetto lo abbiamo scoperto man mano che la nostra attività si evolveva sempre più verso progetti di più grande dimensione. Consideri che attualmente ci occupiamo per oltre il 50% del nostro portafoglio generale di infrastrutture, e molto spesso ce ne occupiamo nella forma cosiddetta design-and-build, l'appalto integrato italiano, che è un po' diverso da quello che nel resto del mondo, appunto, si definisce design-and-build, dove, diciamo, programma di progetto in termini funzionali, idea dell'architettura e dell'ingegneria dell'opera e il suo costo stanno tutti insieme.

Negli anni, maturando, abbiamo affinato la capacità di capire in tempo quando il cliente non è preparato al tema

Quando ci si siede al tavolo con il cliente è fondamentale riuscire a capire se esiste una relazione fra il programma che il cliente ha in mente e il budget che ha a disposizione. Questa è stata la fatica più grande di tutta la nostra esperienza professionale.

costo e questo lo abbiamo imparato un po' sulla nostra pelle. Infatti ci siamo trovati molte volte a lavorare per clienti che hanno scoperto troppo tardi (e spesso troppo tardi anche per noi!) che il costo non era compatibile con le loro capacità di investimento. Ma lasciamo da parte per un momento l'idea architettonica e anche tutta la parte più tecnica e tecnologica del progetto per soffermarci sulla relazione fra programma del progetto e costo, che poi è il tema al quale il cliente è più sensibile. Come progettisti ci concentriamo sull'idea dell'architettura e dello sviluppo ingegneristico del progetto ma quando ci si siede al tavolo con il cliente è fondamentale riuscire a capire se esiste una relazione fra il programma che il cliente ha in mente e il budget che ha a disposizione. Questa è stata la fatica più grande di tutta la nostra esperienza professionale. Se questi due elementi, programma e budget, sono chiari nell'affidamento che viene dato al progettista, quasi sempre l'idea architettonica e poi le soluzioni tecniche che si scelgono per seguire l'idea architettonica funzionano.

G.BRIONI - Ma questo controllo come lo effettuate materialmente? In altri termini, avete delle figure interne che controllano che il progetto e, diciamo, la sua valenza economica, procedano parallelamente?

DE CARLI - Sì. Abbiamo nell'organizzazione del nostro team un dipartimento che si occupa proprio di costi. Questo dipartimento vede la presenza di una figura senior, che è quella che ha in testa tutto. Questo

professionista è stato vicino al mondo delle imprese ed è capace di capire anche quali siano gli arrotondamenti necessari ad aiutare i progettisti a tirar fuori idee che supportino il programma. Poi ci sono delle figure più specializzate, in grado di associare, per esempio, ad un budget le specifiche di soluzioni tecniche, di materiali e quindi anche poi di garantire che, nello sviluppo del progetto, ci sia anche quel range di soluzioni che possa consentire poi a chi prende le decisioni finali sul progetto di mettere il cliente nelle condizioni di dire: “Beh, mi piace l’idea poi però mi allineo un po’ più in basso con i costi, un po’ più in alto, compongo – diciamo - aspetti estetici con aspetti di manutenzione, di durabilità, etc...”. Tema che poi ha delle declinazioni...

BRIONI – Molto interessante. Voi, dunque, avete una figura di riferimento che, grazie alla sua sensibilità derivante da un’esperienza pluriennale, è in grado di aiutare i responsabili del design ad affrontare gli aspetti più propriamente progettuali.

DE CARLI – Sì, come Le dicevo, ed è fondamentale che questa figura sia interna. Poi non è che facciamo sempre tutto noi al nostro interno, esattamente come succede per tante altre componenti del ciclo del progetto. Ci sono situazioni che ci portano ad esternalizzare il servizio, però la cosa importante, e questo sta nel nostro DNA da sempre, è non portare all’esterno qualcosa che non siamo in grado di controllare. Anche la parte più distante dal nostro core business, gli impianti ad esempio, quando viene affidata all’esterno è sempre sottoposta al coordinamento e controllo interno.

BRIONI - Per cui possiamo affermare che, insomma, il costo è un elemento progettuale a tutti gli effetti da cui non si può prescindere?

DE CARLI - Assolutamente, è un elemento centrale insieme al programma del progetto.

BRIONI - E questo, possiamo dire, in tutte le fasi della progettazione?

DE CARLI - Assolutamente sì: se il progetto parte ancora prima del preliminare con delle deviazioni rispetto al

budget disponibile non si va lontano.

BRIONI - E questo, possiamo dire, in tutte le fasi della progettazione?

DE CARLI - Assolutamente sì: se il progetto parte ancora prima del preliminare con delle deviazioni rispetto al budget disponibile non si va lontano.

BRIONI - Chi si occupa della parte economica utilizza metodi di disaggregazione del progetto, come per esempio le WBS?

DE CARLI - Certamente. In questo, poi, rispondo con cognizione di causa perché, avendo lavorato negli ultimi anni molto all’estero ed essendomi confrontato con i grandi contractors, con i project manager del cliente, con le strutture organizzative stesse del cliente, abbiamo dovuto allinearci anche agli strumenti che questi attori del processo utilizzano usualmente. Adesso stiamo entrando anche nella nuova era del BIM...

BRIONI - Ecco, era la domanda successiva...

DE CARLI - Bene. Di questo porto ancora le cicatrici... E stiamo anche incominciando a capire qualcosa di come, diciamo, quanto già facevamo in una forma integrata senza BIM può essere fatto con il BIM.

BRIONI - E così anche i costi pensate di doverli inquadrare in una logica BIM?

DE CARLI - Assolutamente sì, lo stiamo già facendo. È già un output, anzi. Su alcuni progetti, parlo per esempio del progetto della metropolitana di Doha, lavoriamo solo così. Tutti gli output che noi produciamo escono in BIM. E, adesso, la scommessa è di riuscire ancora a far tornare i conti, diciamo, utilizzando degli strumenti che sono apparentemente più rigidi e più difficili da conciliare anche con la comprensione sintetica del risultato. A noi è capitato, soprattutto agli inizi dell’utilizzo del BIM per le quantificazioni, di trovarci con dei risultati grossolanamente sbagliati. Ma questa è la fatica che deriva da tutte le innovazioni! Credo che la cosa importante sia comunque quella di avere ben chiaro che cosa si vuole fare. L’obiettivo è quello di piegare gli strumenti al progetto.

Chi è Giulio De Carli

Formazione e Carriera Professionale

Giulio De Carli, laureato in architettura presso il Politecnico di Milano nel 1986, inizia l’attività professionale nel 1987 a Berlino. Managing Partner di One Works, società internazionale di pianificazione e progettazione, svolge la propria attività presso i tre studi italiani di Milano, Venezia e Roma e all’estero negli studi di Londra, Dubai e Doha.

Specializzato in pianificazione e progettazione di infrastrutture di trasporto, presta consulenza ai principali aeroporti Italiani ed è impegnato, dal 2010, nello sviluppo internazionale della società.

Principali progetti

Fra gli incarichi in corso, i progetti per le stazioni delle nuove metropolitane a Doha e Riyadh, nell’ambito di contratti Design & Building con i più grandi Contractors del settore.



È fondamentale capire i rischi di commessa, soprattutto quando il programma viene imposto da altri, talvolta anche con termini di consegna che rappresentano delle vere e proprie sfide.

BRIONI - Vi occupate anche di calcolo e gestione dei tempi di realizzazione? Al vostro cliente fornite anche un cash-flow out?

DE CARLI - Cronoprogramma sì, praticamente sempre. Relativamente al cash flow, abbiamo clienti, soprattutto nel mondo del “design-and-build”, che hanno implementato all’interno delle proprie strutture procedure di elaborazione e controllo dei flussi di cassa. Quando i clienti, invece, non si sono dotati di simili procedure, spingiamo il più possibile perché elaborino questo documento (che riteniamo essenziale), cercando di fornire tutti gli elementi perché possano predisporlo.

BRIONI - Lo sviluppo del cronoprogramma lo fate calcolando i tempi di ogni singola lavorazione o procedete sempre grazie all’esperienza di qualche vostra figura interna? E se calcolate i tempi a quali metodiche di calcolo presenti in letteratura vi riferite?

DE CARLI – Questi sono servizi che prendiamo, laddove disponibili, sul mercato, anche se l’esperienza maturata ci ha fatto consolidare anche dei metodi interni. Segnalo invece che arriviamo anche a sviluppare risk assessment per tutta l’opera, grazie anche alla significativa esperienza accumulata nel supportare imprese di costruzioni nazionali ed internazionali nella preparazione di gare. In queste situazioni è fondamentale capire i rischi di commessa, soprattutto quando il programma viene imposto da altri, talvolta anche con termini di consegna che rappresentano delle vere e proprie sfide. Tanto per fare un esempio, in Qatar stiamo facendo la metropolitana che deve aprire tassativamente entro il marzo del 2018. In casi come questo si compone un programma dell’opera anche con una scadenza target e, rispetto a quella scadenza, ci si impegna a trovare i modi per raggiungerla, spingendo le analisi di risk assessment ad un livello di dettaglio elevato.

BRIONI - Quindi il Project Risk Management è un elemento che tenete in grande considerazione. Per l’esame dei rischi di progetto quali metodiche di analisi impiegate?

DE CARLI – I nostri strumenti derivano da metodi che abbiamo acquisito sul mercato e che abbiamo affinato nel tempo. In alcune tipologie di infrastrutture, in particolare gli aeroporti, i rischi si configurano come l’unione di rischi più tradizionali, tipici del mondo delle costruzioni, con rischi che derivano anche dall’operatività proprio della struttura in corso di

realizzazione. Questi sono casi particolarmente complessi.

BRIONI - Quando gestite il rischio c’è una correlazione nel computo metrico estimativo? Prevedete delle contingency economiche?

DE CARLI - Diciamo che nei nostri lavori il tema delle contingency è sempre quello più critico, e ciò sia quando assistiamo dei contractor nella formulazione delle offerte, perché è lì che si gioca poi molto spesso la partita della competitività, sia poi quando gestiamo e supportiamo anche nel cantiere, perché spesso il progetto diventa un altro progetto prima ancora dell’inizio della costruzione.

BRIONI - Vi occupate anche di controllo costi e controllo tempi?

DE CARLI – Sì, anche se dipende molto dai casi. Ci sono situazioni in cui ce ne occupiamo perché magari le strutture del cliente non sono adeguate a farlo. In altre situazioni invece, dove il cliente è più strutturato, noi forniamo dei moduli di attività che servono alle strutture del cliente per fare questo genere di controlli.

BRIONI - Utilizzate dei metodi specifici per controllare i costi e i tempi? Ad esempio l’Earned Value?

DE CARLI - Fa parte dei nostri metodi. Diciamo che anche qui abbiamo maturato un’esperienza specifica abbastanza recentemente, perché nel mondo delle grandi infrastrutture costruite siamo entrati da qualche anno. Devo anche dire che in qualche anno siamo passati da una struttura di circa cinquanta persone ad una realtà che conta oltre cento professionisti, molti dei quali provenienti da altre esperienze dove già hanno fatto questo mestiere.

Sottolineo che anche in Italia cominciamo a parlare di serie metodiche di controllo tempi e controllo costi e che questi discorsi, ai quali i clienti italiani non erano abituati, vengono recepiti inizialmente con sorpresa ma poi anche con molta attenzione.

Anche in altri progetti di sviluppo e real estate che stiamo affrontando chi finanzia ha bisogno di capire quali sono i numeri, quali sono i tempi e poi però ha bisogno anche di capire se chi svilupperà il progetto e l’opera è in grado di controllare la situazione.

BRIONI – One Works come è organizzata? Avete un Project manager? Come viene costituito il team? Qualcuno dei vostri Project manager è certificato?



Quanto stiamo vivendo in questi ultimi anni ci ha messo in un rapporto col tema “costo” completamente diverso da quello che abbiamo avuto per i passati decenni.

DE CARLI - Abbiamo una struttura organizzativa che prevede che ogni commessa abbia un suo Project manager che - diciamo - definisce poi un team di progetto e si approvvigiona dei servizi interni della Società. Per esempio il tema costi è un servizio che viene condiviso, il che è anche un bene, perché non solo ottimizziamo in termini di risorse ma è molto positivo anche avere dei travasi di esperienze fra un progetto e un altro. Quindi soprattutto il tema costi è già un servizio che viene condiviso all'interno della società. I nostri Project Manager, o hanno un'esperienza importante di progetti o comunque si sono formati o vengono da altre società per cui hanno un ottimo background.

La nostra dimensione è ancora piccola e quindi i soci fondatori ed i project managers non hanno grandi difficoltà a parlarsi.

BRIONI - Architetto La ringrazio molto, anche a nome di AICE, del tempo che mi ha dedicato e dell'interessante chiave di lettura che ci ha offerto.

DE CARLI – Grazie a voi.

La storia ed il profilo della Società One Works S.p.A.

One Works è una società indipendente di progettazione che integra architettura, urbanistica e infrastrutture. I suoi studi Italiani di Milano, Roma e Venezia e quelli esteri di Londra, Dubai e Doha ospitano oltre 100 architetti, urbanisti e ingegneri, che lavorano in sinergia, assicurando un approccio integrato ai progetti.

Il nostro obiettivo è offrire **soluzioni sostenibili** che rispondano alle necessità dei committenti e al più generale contesto fisico, sociale ed economico nel quale sono inseriti.

La **ventennale esperienza** nel masterplanning e progettazione di luoghi affollati, che ospitano milioni di persone ogni anno, come aeroporti, spazi commerciali, piazze e aree residenziali, ci consente di cogliere le complesse relazioni fra lo sviluppo urbano e i luoghi di grande concentrazione e scambio.

I partner condividono una lunga esperienza nelle discipline urbanistiche e architettoniche e nell'Urban Engineering, lavorando sia per il mercato privato che per la committenza pubblica.

L'elenco dei clienti include developers, investitori, società immobiliari e grandi aziende. Include inoltre istituzioni, autorità pubbliche e concessionari di servizi pubblici permettendoci di aver una chiara visione delle aspettative sia del pubblico che del privato.

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 – <http://www.aice-it.org>

