

RIFLESSIONI SULLE DINAMICHE DEL PROCESSO DI RESTAURO E RUOLO DELL'IMPRESA

Paolo Gasparoli, BEST, Politecnico di Milano

E' oramai convinzione comune, confermata dalla pratica, che la riconosciuta complessità dell'intervento di restauro sull'edificato esistente, sia tutelato che non tutelato (con attività di manutenzione, riqualificazione, riuso¹), le diverse professionalità coinvolte, i mestieri e le tecnologie, le risorse umane, finanziarie ed economiche necessarie, ecc., richieda, per consentire interventi congruenti dal punto di vista economico e funzionale, ed accettabili sotto l'aspetto storico-critico e conservativo, sempre più capacità organizzative e gestionali, che non possono essere sottaciute.

La loro sottovalutazione è causa di gravi diseconomie ma, ancor più, di inefficienze di processo che si traducono in forti riduzioni delle aspettative di tipo conservativo: in un intervento di restauro dove fossero carenti le attività analitiche² e programmatiche e le attenzioni di tipo economico-finanziario e gestionale, infatti, difficilmente si potranno raggiungere gli obiettivi conoscitivi, storico-critici e di riconoscimento dei valori rappresentati (culturali, economici, d'uso) che dovrebbero tradursi, operativamente, in utilizzi compatibili ed in scelte progettuali di sapiente dosatura delle attività trasformative e di quelle conservative, ma comunque tendenzialmente orientate alla massimizzazione della permanenza dell'autenticità materiale dell'oggetto edilizio.

Si vuol sostenere, in sostanza, che i saperi, l'organizzazione³ e le intelligenze che consentono di realizzare un intervento di restauro (dalla programmazione sino alla gestione), di fornire gli strumenti, le conoscenze ed i capitali necessari, di selezionare le norme, i criteri e le regole operative, la capacità di mettere in rete un gruppo di uomini adeguatamente formati ed addestrati che possano con successo ed in sicurezza adoperarsi alla sua realizzazione, ecc. - tutte queste cose, che costituiscono insostituibili connotazioni del processo di restauro - sono attività di autentico contenuto tecnologico, seppure immateriali⁴, al pari delle tecnologie più visibili, "pesanti" ed identificabili applicate in cantiere, come le tecniche, i macchinari, i materiali.

L'esperienza del restauro dei sei monumenti cittadini, che in questo numero della rivista viene ampiamente documentata, dimostra la validità dell'ipotesi sopra formulata e costituisce senza dubbio caso esemplare di riuscita integrazione tra i diversi saperi e le diverse figure e strutture coinvolte (sponsor, progettista, referente scientifico, esperti del rilievo e delle indagini analitiche,

¹ Dal punto di vista terminologico il concetto di **manutenzione** è legato al mantenimento in efficienza dell'oggetto edilizio le cui prestazioni sono giudicate sufficienti a soddisfare le esigenze dell'utenza. Qualora le prestazioni, o parte delle prestazioni che l'oggetto edilizio sarebbe in grado di assicurare, fossero ritenute insufficienti rispetto al quadro delle nuove esigenze dell'utenza, si svilupperanno attività progettuali e costruttive di **riqualificazione**. Nelle attività di riqualificazione sostanzialmente si tratta di dosare gli interventi di conservazione e/o di trasformazione in relazione agli adeguamenti prestazionali richiesti dalle esigenze di una destinazione nota. Nel progetto di **riuso** il problema centrale è la definizione dei livelli di compatibilità tra le esigenze correlate alla nuova destinazione d'uso in rapporto alle prestazioni residue offerte dall'edificio (sicurezza, benessere, fruibilità, gestione, ecc.) e, solo in subordine a questa definizione, il loro eventuale adeguamento. (cfr. Di Battista V., "Il riuso: casistica, problematiche, potenzialità" in: AA.VV., *Flessibilità e riuso*, Alinea, Firenze, 1995. Si veda anche UNI 10914-1:2001, Edilizia, *Qualificazione e controllo del progetto edilizio di interventi di nuova costruzione e di interventi sul costruito*, Terminologia).

² Le **attività analitiche**, indispensabili ad acquisire il grado di conoscenze necessarie per orientare il progetto, che saranno variamente articolate ed approfondite sulla base delle caratteristiche e delle condizioni del caso in esame, sono costituite dalle **attività informative** (rilievo, raccolta, selezione critica, organizzazione di informazioni e documenti relativi all'edificio in esame) e dalle **attività diagnostiche** (finalizzate alla conoscenza, interpretazione e valutazione dello stato di conservazione, delle condizioni di funzionamento e delle prestazioni relative all'edificio o di sue parti). Le attività analitiche saranno differenziate in relazione alle tipologie di intervento (manutenzione, riqualificazione, riuso). Cfr. pr UNI 8600011, Edilizia, *Qualificazione e controllo del progetto edilizio degli interventi sul costruito. Criteri generali, terminologia e definizione del programma del singolo intervento*, punto 3.2.

³ Dioguardi G., *La natura dell'impresa fra organizzazione e cultura*, Laterza, Bari, 1996

⁴ Sinopoli N., *La tecnologia invisibile*, Angeli, Milano, 1997

impresa di restauro) sotto la regia del committente (il Comune di Milano), che in questo caso ha indubbiamente saputo ricoprire un ruolo di vera *leadership* dell'intero processo.

Sebbene l'esperienza del restauro di sei tra i monumenti più prestigiosi del centro di Milano - pur nella indubbia criticità per le numerose e differenti problematiche coinvolte - costituisca obiettivamente un caso semplificato (trattandosi di soli trattamenti di superficie) rispetto a più complessi interventi di restauro con riqualificazione e/o riuso di interi edifici o aggregati monumentali, tuttavia essa può essere assunta come paradigma per segnalare possibili indirizzi organizzativi ed operativi anche per le più critiche ed articolate attività di progetto e di intervento sul costruito, volte a garantire, oltre ai presidi di controllo del degrado, anche i requisiti d'uso, di benessere, sicurezza, fruibilità, ecc..

L'efficienza⁵ dell'intero processo di restauro dei sei monumenti, che è rilevabile come uno dei più interessanti esiti dell'intervento, è stata perseguita ed ottenuta, infatti, grazie all'organizzazione e alle intelligenze messe in campo, che hanno saputo tradurre in risultati le esigenze, espresse ed implicite, del committente, attraverso l'efficacia delle tecnologie impiegate, i "mestieri" vecchi e nuovi che sono stati coinvolti, le fasi di lavoro, gli operatori, le modalità di reperimento dei finanziamenti.

La qualità di un restauro, cioè la capacità di rispondere positivamente alle esigenze del committente (senza dimenticare le implicazioni di carattere culturale e sociale che questi interventi presuppongono) dipende in modo decisivo dalla qualità delle informazioni che circolano tra i diversi operatori e dalle modalità di trasmissione delle stesse; dalle modalità di selezione degli operatori e dall'efficacia dei diversificati controlli effettuati, sia in fase di progettazione che in corso d'opera, cioè dall'organizzazione dell'intero processo e dalle sue "regie".

Le figure centrali del processo di restauro in esame sono state indubbiamente: il Committente, il Progettista, il Referente Scientifico e l'Impresa di restauro.

Il Committente

La *leadership* del Committente nei confronti degli altri operatori dell'intero processo è un dato oramai acquisito nelle grandi realizzazioni di architettura, moderne ed efficienti. Il Committente, infatti, non è la figura che, come di prassi abbastanza comune sino a non molti anni fa, in particolare presso gli Enti Pubblici, si disinteressa sostanzialmente del processo con la facile (ma il più delle volte inefficace) formula del "chiavi in mano", limitandosi a pagare il conto finale e delegando altri (il progettista, il costruttore) a compiere supplenze che non competono loro, a partire dalla definizione del quadro delle esigenze.

Al contrario è lui che attiva il processo e ne determina con precisione obiettivi e mezzi, che trova le risorse finanziarie per realizzarlo, che sceglie il progettista, che organizza l'intero processo e lo gestisce sino alla sua conclusione.

Nel caso in esame il Committente, rappresentato dal Responsabile del Procedimento e dai suoi collaboratori, ha saputo tradurre efficacemente le proprie esigenze in dati operabili di processo, cioè in requisiti e specifiche tecniche, confluiti nel documento preliminare alla progettazione⁶ (*brief*) dove sono stati definiti analiticamente gli obiettivi di progetto ed i criteri di intervento.

⁵ L'efficienza dell'intervento è rilevabile, a consuntivo, dall'assoluto controllo dei tempi, dei costi e dei requisiti prestazionali che dovevano essere assicurati per ogni fase del processo e posti, dal Committente, come dati essenziali già in fase di bando di appalto-concorso.

⁶ Nel caso del restauro dei sei monumenti cittadini il *brief* è costituito dal "capitolato prestazionale" e da un "pre-progetto" redatti dall'Amministrazione Comunale nei quali venivano definiti con estrema precisione i livelli di progettazione, gli elaborati richiesti, le modalità essenziali di indirizzo delle fasi analitiche, le metodologie e le norme di riferimento, le modalità di controllo e di approvazione dei vari livelli di progettazione (preliminare, definitiva, esecutiva), le caratteristiche prestazionali richieste per i principali interventi da attuare (pulitura, consolidamento, protezione), tempi per la predisposizione del progetto e per l'esecuzione dei lavori.

Il Progettista

L'approccio innovativo ai processi di produzione del cantiere di restauro, in considerazione dei tempi sempre più brevi a disposizione, dei rilevanti capitali investiti che pretendono una rapida remunerazione, della complessità delle tecniche e degli specialismi coinvolti, richiede la disponibilità di un progetto effettivamente consapevole e completo.

L'architetto, anche l'architetto restauratore, dunque, deve assumere il ruolo di integratore di saperi tra i quali, quelli dell'architettura e del restauro, costituiscono solo una parte del tutto. La complessità del progetto sul costruito, le diverse competenze coinvolte (rilievi, indagini analitiche, strutture, normative, impianti, sicurezza, qualità dell'aria, illuminazione, ecc.), sino ai controlli rigorosi dei tempi e dei costi, richiedono contributi di operatori specializzati che pretendono di essere coinvolti sin dalle prime fasi progettuali, superando definitivamente la logica semplificatoria e oramai obsoleta dell'architetto che "immagina" gli spazi, lo strutturista che, in subordine, si occupa dei problemi strutturali e gli impiantisti che, successivamente, si adattano a far passare, in modo spesso improvvisato, cavi e condutture⁷.

Il ruolo del Progettista (nel caso dei monumenti cittadini costituito da un team di progetto nel quale sono presenti architetti, alcuni dei quali docenti universitari, con specifiche competenze ed attitudini) non poteva esaurirsi in attività di tipo tradizionale ma ha richiesto elevate qualità tecniche e notevoli livelli di efficienza organizzativa anche in considerazione dei limitatissimi tempi a disposizione sia per la stesura dei progetti che per la esecuzione delle opere.

Il ruolo dell'architetto, dunque, non può più essere solo quello di operare sulle componenti simboliche e culturali del progetto di restauro ma anche quello di integrare tali componenti, pur riconosciute essenziali, in una pluralità di competenze tecniche ed economiche, avendo chiara la consapevolezza di partecipare ad un processo.

Il Referente Scientifico

Il Referente Scientifico ha presieduto a tutte le attività analitiche per la approfondita conoscenza dei manufatti, della loro consistenza materica e storico-critica e dei parametri ambientali di contorno, al fine di determinare le corrette procedure conservative.

Il Referente Scientifico, che individua le attività analitiche necessarie attraverso la definizione del "piano diagnostico" e del "piano di prelevamento", è figura essenziale che collabora con il progettista in fase di definizione delle procedure di intervento e con l'Impresa, in fase esecutiva, per il controllo dell'efficacia degli interventi eseguiti e dei limiti di utilizzo di strumentazioni e attrezzature.

L'Impresa

Le attuali o prevedibili modificazioni del mercato, pongono anche l'impresa esecutrice nella necessità di abbandonare ogni pretesa di presenza generalistica (*general contractor*) finalizzata a gestire in proprio o attraverso suoi subfornitori di fiducia l'intero arco delle prestazioni d'opera necessarie ad un progetto.

Specularmente, la complessità e la dimensione delle problematiche tecnico-culturali sollecitate dall'intervento di restauro non sembrano più risolvibili in una singola figura con poteri pseudo-taumaturgici, come accadeva con il restauratore ottocentesco, depositario dei segreti dell'arte e di "esoteriche" qualità artigianali, né con figure forse di elevato profilo culturale e tecnico ma con evidenti carenze dal punto di vista organizzativo e di cultura imprenditoriale, come l'attuale norma-

⁷ Sinopoli, 1997, op. cit.

tiva sembra voler proporre⁸.

La vastità del patrimonio storico-artistico, la riconosciuta diffusione di Beni culturali sul territorio ed il generalizzato stato di degrado in cui spesso essi si trovano, ha prodotto nell'ultimo decennio il nascere di sinora inedite realtà operative, strutturate e flessibili, specializzate in manutenzione e conservazione, dotate di caratteristiche tecnico-organizzative ed operative (ma anche, sotto certi aspetti, progettuali), le quali, nei casi più felici, si sono dimostrate in grado di rispondere in termini qualitativi e quantitativi più che soddisfacenti alla domanda di intervento anche in considerazione che le attività conservative sulle grandi dimensioni dell'edilizia storica, a fronte di economie di scala, richiedono tempi di esecuzione ed oneri finanziari realisticamente sostenibili.

Un ruolo non secondario per rendere atualizzabili le volontà di conservazione è ricoperto, dunque, da strutture operative, fortemente articolate ed organizzate - anche nelle più innovative modalità del "consorzio stabile" o dell' "impresa a rete" - che si assumono il compito della esecuzione materiale del processo conservativo.

La peculiarità di queste organizzazioni è la consuetudine a comprendere, al proprio interno, strutture costituite da operatori specializzati, collaboratori e consulenti, efficacemente dialoganti, in grado di mettere a disposizione un sapere multidisciplinare pianificabile e diversamente aggregabile in relazione alle esigenze del progetto.

⁸ Le recenti normative in materia di lavori pubblici (a partire dalla L. 109/94 e successive integrazioni) relative a restauri e manutenzioni di beni mobili e di superfici decorate di beni architettonici hanno visto prevalere, per certi versi con motivate ragioni, una visione che tende a distinguere nettamente tali attività (categoria OS2 per le attestazioni di qualificazione in ambito SOA) da quelle più generaliste relative al restauro di beni architettonici (OG2). Pur essendo tutta la materia in continua revisione è però stabilito dalla normativa che l' idoneità organizzativa richiesta per l'attestazione di qualificazione non è applicabile per le imprese con meno di quattro addetti. Per le Imprese con più di quattro addetti, invece, deve essere dimostrata, tra l'altro, la presenza in organico di un numero non inferiore al 20% di "restauratori" e di un numero non inferiore al 40% di "collaboratori restauratori". Restauratori e collaboratori restauratori devono essere in possesso di requisiti professionali prestabiliti. Per i restauratori essi consistono nell'aver "conseguito un diploma presso una scuola statale di restauro (...) di durata non inferiore a quattro anni ovvero di aver conseguito un diploma presso una scuola statale o regionale di durata non inferiore a due anni ed aver svolto attività di restauro, direttamente ed in proprio, con regolare esecuzione certificata da parte dell'autorità preposta..." per un periodo che solitamente è di almeno 4 anni. (cfr. art. 5, D.L. 24.10.2001 n° 240). E' evidente che figure con questo tipo di formazione e di professionalità si proporranno come titolari d'impresa e difficilmente saranno disposti ad operare come dipendenti. Per queste ragioni, oltre che per altre facilitazioni ed opportunità, le imprese di restauro sono prevalentemente costituite dal restauratore titolare e da non più di quattro dipendenti ma, in qualche modo condannate (semplificando) al nanismo o al subappalto. Ulteriori riflessioni sulla figura del restauratore, prevista dalla vigente e più recente legislazione (L. 109/1994 e regolamento DPR 554/1999, DL. 420/2001, DL. 42/2004, DPR. 30/2004) fanno registrare uno sconfinamento nell'ambito delle competenze professionali che sono state sinora quelle dell'architetto, prefigurando una professionalità sbilanciata in senso ottocentesco, come unico interprete e conoscitore dei valori rappresentati nell'opera ed unico operatore titolato ad intervenire su di essa. Infatti all'art. 224, comma 1 e 2 del DPR 554/99 si prevede che per la Direzione dei Lavori ed il collaudo finale di LL.PP. su superfici decorate di beni tutelati il progettista deve essere assistito da un "restauratore" in possesso dei requisiti di cui al D.M. n° 420. Inoltre i contenuti della L. 109/94, come integrata dalla L. 166 del 01.08.02, indicano che:

- le prestazioni relative alla progettazione preliminare, definitiva ed esecutiva nonché alla direzione dei lavori (...) sono espletate ... "da liberi professionisti singoli od associati nelle forme di cui alla legge 23 novembre 1939, n.1815, e successive modificazioni, ivi compresi, con riferimento agli interventi inerenti al restauro e alla manutenzione di beni mobili e delle superfici decorate di beni architettonici, i soggetti con qualifica di restauratore di beni culturali ai sensi della vigente normativa" (art. 17, comma 1d);
- in fase di progettazione preliminare, "deve essere compresa una scheda tecnica redatta e sottoscritta da un soggetto con qualifica di restauratore di beni culturali (...) finalizzata alla puntuale individuazione delle caratteristiche del bene vincolato e dell'intervento da realizzare" (art. 16 comma 3-bis);
- all'art. 19 (Sistemi di realizzazione dei lavori pubblici), comma 1b, è precisato che i contratti di appalto di LL.PP., quando riguardino lavori di manutenzione, restauro e scavi archeologici, hanno per oggetto la progettazione esecutiva oltre che l'esecuzione delle opere. Al comma 1-quater dello stesso art. 19 è detto che "i lavori di restauro e manutenzione di beni mobili e delle superfici decorate di beni architettonici non sono suscettibili di affidamento congiuntamente ad altre lavorazioni afferenti ad altre categorie di opere generali o speciali (...), e che l'affidamento di tali lavori comprende di regola l'affidamento dell'attività di progettazione successiva a livello preliminare".

La consapevolezza della centralità degli aspetti pratico-organizzativi nelle attività di manutenzione e conservazione, si badi bene, non è una inedita esigenza prodotta dai nuovi competitivi mercati neoliberalisti: già il Vasari, ad esempio, fu cosciente dell'importanza preminente di questi aspetti tanto che delle sue opere egli non sottolinea in primo luogo la qualità del prodotto, ma piuttosto la quantità, la rapidità di esecuzione, il basso prezzo, la puntualità nelle consegne, la propria capacità di arruolamento di validi collaboratori e di coordinamento delle loro attività in funzione del risultato finale⁹.

Tali strutture produttive - alle quali purtroppo, in diversi casi, non sono stati estranei atteggiamenti equivoci - non potranno sottovalutare l'importanza, anche simbolica, di perseguire atteggiamenti corretti e coerenti rispetto ad un'etica del lavoro nei confronti delle maestranze.

Le attuali normative che hanno introdotto grande flessibilità nell'approvvigionamento di manodopera (in un ambito professionale, come quello del restauro, che per tradizione era già molto flessibile e caratterizzato da elevato turn-over di operatori) e la legislazione in materia di appalti dei lavori pubblici di restauro e manutenzione dei beni mobili e delle superfici decorate di beni architettonici, inducono l'impresa di restauro a mantenere dimensioni ridottissime e ad acquisire lavoratori attraverso contratti di collaborazione esterna, con ciò favorendo rapporti di lavoro ambigui e non garantiti dal punto di vista dei diritti e delle protezioni sociali. D'altra parte mai come nelle attività di restauro ha senso e significato il termine di "risorse umane" per definire gli operatori di cantiere o di laboratorio che, per ben operare, hanno bisogno di ragionevoli certezze sul proprio futuro, di un clima aziendale sufficientemente rilassato e cordiale, di garanzie sociali per quanto riguarda il riposo, la salute, la salubrità del posto di lavoro. E' evidente che tutte queste garanzie possono essere assicurate solo con contratti di lavoro stabili e con almeno minime protezioni di tipo sindacale.

Ciò appare tanto più rilevante nel momento attuale, in cui, per contingenti e note situazioni di mercato, vi è diffusa disponibilità di un sottoproletariato del restauro, a volte dequalificato ma anche sfruttato e sottopagato che opera, obbiettivamente, in condizioni non certamente favorevoli a consentire l'esecuzione di interventi ineccepibili¹⁰.

Non è dunque superfluo sottolineare che un corretto trattamento retributivo nei confronti dei lavoratori dipendenti (assunzioni, contribuzioni, assicurazioni, osservanza delle norme di sicurezza e di tutela della salute dei lavoratori, continuo aggiornamento professionale, rifiuto del lavoro nero o sottopagato) non può essere ritenuto secondario, non solo per senso civico o per doverosa osservanza di leggi e norme, ma anche nella convinzione che comportamenti improntati a giustizia e rispetto della legalità abbiano in realtà molto a che vedere con gli obbiettivi ed i risultati complessivi delle attività di conservazione.

L'obbligo per l'Impresa di esplicitare con chiarezza e trasparenza le "regole del gioco", posto dalle logiche della Assicurazione della Qualità¹¹ (le attività, come le responsabilità, devono essere analiticamente individuate; deve essere esplicitato il sistema dei controlli; deve essere fornita l'assicurazione del rispetto delle normative cogenti; deve essere verificata la soddisfazione del Cliente, ecc.), attraverso i manuali della qualità, le procedure gestionali, le istruzioni di lavoro concorre, inoltre, a porre in evidenza gli assunti impliciti ma fondativi.

⁹ Sulla capacità del Vasari come "uomo di marketing", come si direbbe oggi, e della sua ottima conoscenza del mercato e dei meccanismi del successo, si veda il saggio di presentazione di G. Previtali in: G. Vasari, *Le Vite de' più eccellenti architetti, pittori, ecc.*, nell'edizione dei tipi di L. Torrentino (1550), Einaudi, Torino, 1986

¹⁰ Sull'argomento relativo alla professione ed al ruolo del restauratore, alle esigenze di aggiornamento professionale, alle politiche con questi problemi connesse ed al dibattito in corso, si veda: G.Lippi, (a cura di), *Le professioni del restauro, formazione e competenze*, Nardini, Firenze, 1992, Atti del Convegno, Ferrara 26-29 settembre, 1991, sebbene le tematiche trattate, ancorché datate rispetto alle più recenti evoluzioni legislative, tendano ancora a delineare la figura del restauratore come "artigiano" seppure evoluto e colto.

¹¹ Cfr. Norma UNI EN ISO 9001:2000 – Sistemi di gestione per la Qualità.

Quadro dell'Autore

PAOLO GASPAROLI, architetto, è professore associato e docente di tecnologia dell'architettura presso la Facoltà di "Architettura e Società" del Politecnico di Milano. Oltre a numerosi contributi di ricerca e saggi, pubblicati sulle principali riviste specializzate e in atti di Convegni nazionali e internazionali, è autore di diversi volumi sui Sistemi Qualità e sulla manutenzione delle superfici edilizie. Ha diretto, dal 1982, numerosi e importanti cantieri di restauro.