

CONOSCERE PER CONSERVARE

Dieci anni per la Conservazione Programmata

A cura di Rossella Moioli e Andrea Baldioli



Fondazione
CARIPLO



Fondazione Cariplo ringrazia i professori Stefano Della Torre e Pietro Petrarola per i numerosi e proficui momenti di confronto sull'elaborazione della linea strategica dedicata alla Conservazione Programmata.

Ringrazia, inoltre, tutti gli enti che hanno fornito le informazioni richieste nel processo di monitoraggio dei progetti e rilasciato le interviste, permettendo così di arricchire il quadro informativo e interpretativo della pubblicazione.

Questo prodotto editoriale è un'anteprima del Quaderno n. 29 della collana «I Quaderni dell'Osservatorio» disponibile, nella sua versione integrale, sul sito di Fondazione Cariplo a questo link http://bit.ly/Conoscere_per_conservare

Le pubblicazioni sono state realizzate dalle aree Arte e Cultura e Osservatorio e Valutazione di Fondazione Cariplo.





CONOSCERE PER CONSERVARE

Dieci anni per la Conservazione Programmata

A cura di Rossella Moioli e Andrea Baldioli



Introduzione

Dal 2008 Fondazione Cariplo ha scelto di allargare il proprio sostegno alla conservazione del patrimonio culturale con l'obiettivo di supportare progetti incentrati sui principi di cura costante, produzione di nuova conoscenza, integrazione delle attività di conservazione e valorizzazione a beneficio di un reale sviluppo locale. Attraverso tale linea, affiancata agli altri strumenti erogativi sul patrimonio culturale dell'Area Arte e Cultura, la Fondazione ha dedicato diversi bandi alla diffusione delle tecnologie, metodologie e buone prassi relative alla Conservazione Programmata degli edifici storici.

Questo testo si propone di sintetizzare le riflessioni che hanno portato la Fondazione ad avviare questa specifica linea di finanziamento, il contesto istituzionale e teorico-metodologico in cui questa decisione è maturata, gli esiti più significativi di questa esperienza e alcune conclusioni per orientare nuovi progetti e nuove azioni.

Fondazione Cariplo è la più importante fondazione di origine bancaria italiana: la sua storia risale alla costituzione nel 1823 della Cassa di Risparmio delle Province Lombarde e alla riforma Amato-Carli, che nel 1990 separò le funzioni filantropiche da quelle bancarie. La Fondazione lavora sul territorio lombardo e sulle due province piemontesi di Novara e del Verbano-Cusio-Ossola ed è, ad oggi, la più munifica fondazione di origine bancaria italiana e una delle più importanti istituzioni filantropiche del mondo per patrimonio e per erogazioni. Nel proprio territorio di riferimento è un attore ineludibile delle politiche in campo sociale, ambientale, tecnologico e, non ultimo, culturale, in quanto dedica a tali attività una quota importante delle sue erogazioni, tradizionalmente tra il 25 e il 30% dei contributi annuali; di questi circa il 15-20% è destinato al recupero e alla conservazione del patrimonio storico-architettonico.

Negli anni la Fondazione, monitorando gli impatti della propria azione ed elaborando una continua riflessione, ha assunto un ruolo sempre più attivo di stimolo e orientamento nell'articolato dibattito sul ruolo del patrimonio culturale in ambito locale.

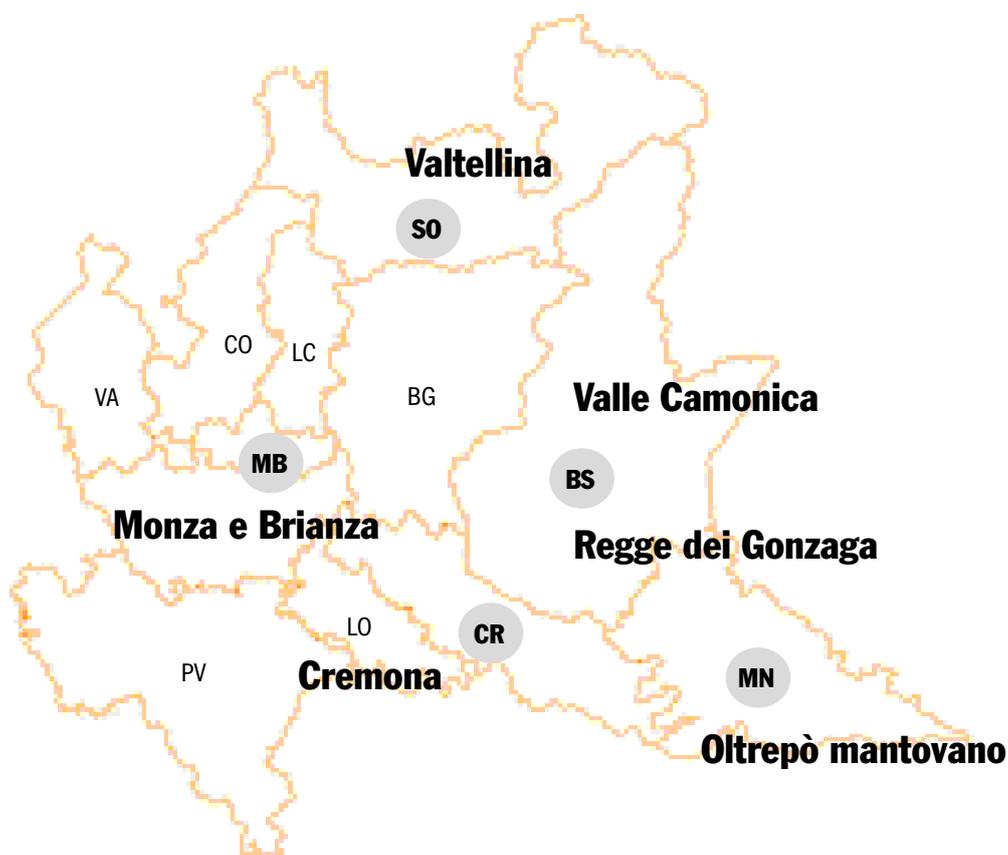
Oltre la tradizionale leva del cofinanziamento, a garanzia dell'impegno dei beneficiari, i bandi sono stati sempre più accuratamente disegnati per conseguire non soltanto gli obiettivi primari, quale l'esecuzione di restauri, a volte resi necessari dall'incuria dei proprietari, ma anche quelli di carattere metodologico e di innovazione, così da favorire una reale crescita del territorio (Barbetta et al., 2013).

Per affrontare la domanda riferita ai restauri, costante, crescente e sentita come doverosa dalle amministrazioni e dalle comunità, e contemporaneamente rispondere all'esigenza d'innovazione





Figura 1. I Distretti culturali in Lombardia



delle politiche, Fondazione Cariplo negli ultimi 15 anni ha maturato un approccio che tende a privilegiare progetti più organici e consapevoli, includendo tra gli obiettivi da perseguire la rifunzionalizzazione e la valorizzazione del patrimonio e il passaggio a una Conservazione Preventiva e Programmata.

La prima sperimentazione di questo approccio è stato il progetto «Distretti culturali», promosso dal 2005 nelle sue fasi iniziali esplorative per arrivare, attraverso progressivi step di selezione, coinvolgimento e accompagnamento, alla realizzazione tra il 2010 e il 2014 di sei distretti in Lombardia (figura 1).

L'iniziativa dei Distretti culturali è nata con l'obiettivo di promuovere la progettazione culturale integrata, sostenendo operazioni di area vasta in cui le attività di conservazione del patrimonio culturale giocassero un ruolo centrale nella capacitazione di tutti i soggetti coinvolti, nella valorizzazione e crescita di competenze e del capitale intellettuale e nell'integrazione di diverse filiere economiche.

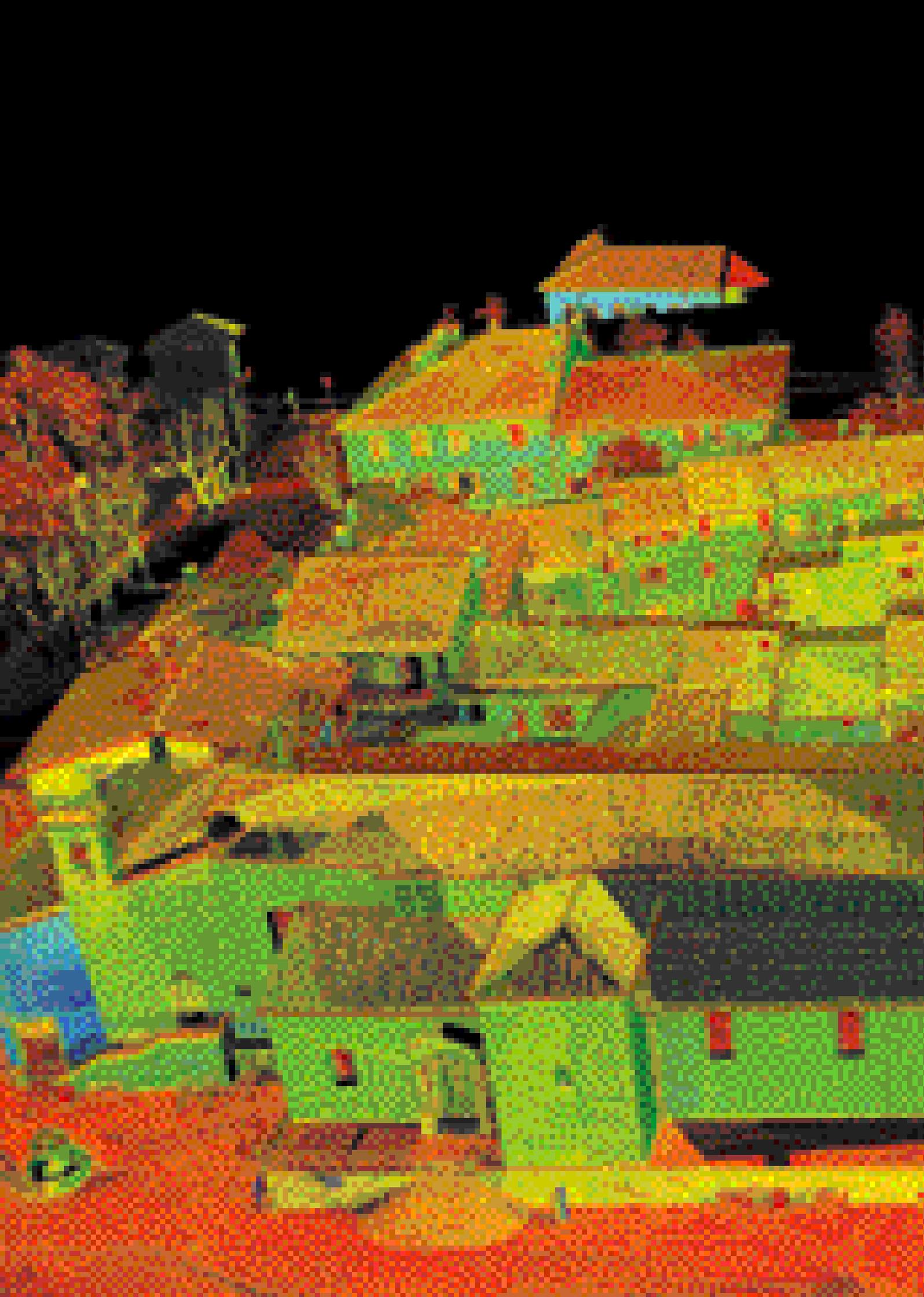
In forte coerenza con il percorso avviato con i Distretti, nel 2008 la Fondazione ha avviato una linea dedicata al sostegno della Conservazione Programmata: in quel momento fu una scelta fortemente innovativa da parte della Commissione Centrale di Beneficenza e ancora oggi rimane un tema assolutamente attuale, nella logica di accreditare la prevenzione, basata sulla conoscenza, come parte imprescindibile della gestione complessiva di un bene e al fine di impegnare le organizzazioni nell'ottimizzazione delle risorse e nella programmazione di medio-lungo periodo.

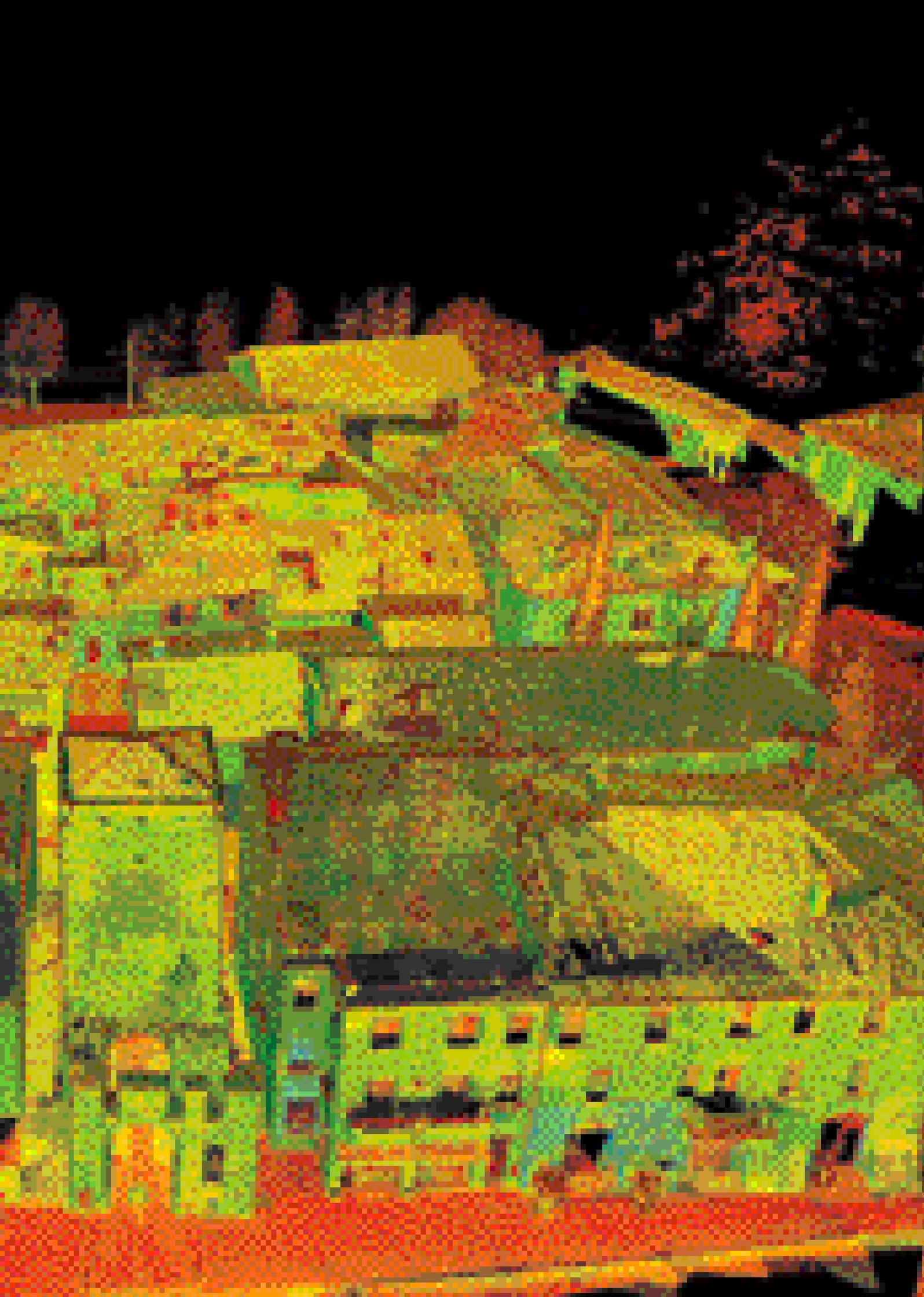
Dal 2008 al 2016 Fondazione Cariplo ha sostenuto iniziative basate su una visione strategica di lungo periodo, in grado di introdurre nella prassi un'importante innovazione di processo: il passaggio dal restauro inteso come evento isolato, una tantum, alla cura costante dei beni. Dopo nove anni di sperimentazione, in cui sono stati finanziati progetti per circa 15 milioni di euro riferiti a 160 edifici storici, la Fondazione ha compiuto una riflessione sul percorso compiuto, osservando le realizzazioni e alcuni effetti degli interventi sostenuti, fornendo un quadro complessivo delle attività e dei risultati raggiunti in questo campo. Tali considerazioni sono raccolte nel Quaderno n. 29 dell'Osservatorio di Fondazione Cariplo dal titolo «Conoscere per conservare. Dieci anni per la Conservazione Programmata»¹. Questo articolo ne riassume i principali contenuti e ripercorre in senso cronologico ed evolutivo le tappe della riflessione che hanno condotto alla definizione della metodologia e alla successiva azione di Fondazione Cariplo; sono quindi presentate le ricerche propedeutiche allo sviluppo di questa strategia, promosse da Regione Lombardia, ed è stato dedicato un paragrafo alla definizione dei concetti chiave e alla costruzione di un lessico condiviso.

Il confronto con il panorama europeo è stato molto utile ed è stato trattato considerando tre casi: «Monumentenwacht», perché alcuni progetti finanziati hanno fatto esplicito riferimento a questa organizzazione o alle sue attività, «Maintain our Heritage», poiché riguarda un esempio di analisi dell'attitudine dei soggetti proprietari verso la prevenzione e le attività manutentive, e il progetto europeo «Changes», che ha preso come caso studio italiano le attività di Conservazione Preventiva e Programmata promosse da Fondazione Cariplo nel contesto dei Distretti culturali.

Nel Quaderno, dopo questo inquadramento teorico/metodologico, è descritta l'azione di Fondazione Cariplo nell'ambito dell'innovazione dei modelli di finanziamento, legata alla comprensione dell'efficacia della costituzione di sistemi e reti per la gestione dei beni, analizzando i contenuti dei bandi nelle diverse edizioni, le risposte degli stakeholder e i dati quantitativi raccolti nel tempo.

¹ http://bit.ly/Conoscere_per_conservare





Il contesto e le premesse del bando

La Conservazione Preventiva e Programmata è una strategia di medio-lungo periodo che pone l'integrazione delle attività di conservazione e valorizzazione alla base di un'efficace gestione del bene culturale. È orientata alla prevenzione e alla cura costante del patrimonio culturale ed è un processo articolato di produzione di nuova conoscenza e di stratificazione di informazioni, che necessita di strumenti di gestione dei dati e di programmazione delle attività.

Questa breve e densa definizione è il risultato di vent'anni di riflessioni, ricerche e sperimentazioni sul tema della prevenzione e della programmazione delle attività conservative applicate ai beni culturali, nello specifico al patrimonio costruito storico e alle superfici di pregio, condotte in ambito lombardo grazie alla cooperazione di diversi soggetti: Regione Lombardia, Politecnico di Milano, Istituto Centrale per il Restauro (ICR), ora ISCR, e Fondazione Cariplo. Tale strategia è stata messa a punto negli anni grazie a un lavoro continuo di ricerca e applicazioni sul campo, arricchito da scambi e confronti con gli attori del dibattito che, nel frattempo, si è aperto nel panorama internazionale.

Le ricerche promosse da Regione Lombardia sono state avviate nel 1998, per giungere a una prima conclusione con l'approvazione delle «Linee guida per la sperimentazione della metodologia della Conservazione Programmata agli edifici di interesse storico artistico» con la delibera di Giunta regionale n. 7 del 16 febbraio 2005. Il primo passaggio, nel 1998, è stato l'Accordo di Programma Quadro stipulato tra il Ministero dei Beni Culturali e la Direzione Generale Cultura e Trasparenza di Regione Lombardia, diretta da Pietro Petrarola, che prevedeva in particolare l'istituzione di un Polo sperimentale della Carta del Rischio. La *Carta del Rischio del patrimonio culturale* è a tutt'oggi il più esteso sistema di banche dati interattive a livello nazionale in grado di raccogliere le informazioni circa i potenziali fattori di rischio che interessano il patrimonio culturale nel complessivo contesto territoriale (ICR, 1996; AA.VV., 2000). La messa a punto del progetto negli anni Novanta era stata ispirata dall'insegnamento e dall'azione di Giovanni Urbani ai suoi allievi e collaboratori all'interno dell'Istituto Centrale per il Restauro. Fondato sulla teoria del rischio e dunque sulla conoscenza dei fattori di esposizione, vulnerabilità e pericolosità, questo complesso sistema informativo, continuamente aggiornabile, interagisce con il sistema nazionale di inventariazione e catalogazione dei beni culturali e dovrebbe sviluppare la capacità predittiva delle dinamiche di trasformazione dei beni, prevedendone gli effetti negativi.

Dai titoli dell'Accordo Quadro e delle ricerche che ne sono scaturite si evince che la discussione sull'implementazione operativa del Polo sperimentale della Carta del Rischio riguardò non solo la valutazione degli ambiti di indagine, ma anche e soprattutto le finalità di una schedatura a

livello territoriale e il suo utilizzo per la concreta salvaguardia del patrimonio culturale. In questo modo è emerso il legame esistente con la necessità di una continua manutenzione, che era stato il fulcro del *Piano pilota per la conservazione programmata dei beni culturali in Umbria* voluto ed attuato da Giovanni Urbani tra il 1975 e il 1976. Con il Piano pilota, Urbani diede concretezza alla sua innovativa visione e, come egli stesso diceva, «corpo d'azione tecnica» al concetto di Restauro Preventivo introdotto da Cesare Brandi.

L'obiettivo di Urbani non si limitava al miglioramento delle metodiche di diagnosi, progettazione, intervento manutentivo o di restauro sui singoli manufatti, ma si estendeva alle strategie di conoscenza e valutazione dei beni culturali su scala territoriale, in riferimento al loro pregio, entità, distribuzione territoriale, stato di conservazione, possibilità di modellarne predittivamente il comportamento in rapporto ai fattori di pericolosità territoriale. A questo «rovesciamento del restauro tradizionale finora postulato solo in sede teorica (Brandi) come "Restauro Preventivo"», Urbani conferisce il nome di Conservazione Programmata, individuando in ciò non certo una teoria del restauro né tanto meno una policy culturale, ma una «tecnica», sia pure connotata da un corposo impianto metodologico e organizzativo.

Su queste basi Regione Lombardia promosse, con il progetto sopra citato, una prima ampia riflessione sul tema della programmazione nel tempo delle attività manutentive, o per meglio dire conservative, che, oltre a coinvolgere un gruppo di lavoro ampio e rappresentativo, produsse le prime ipotesi applicative sulla Conservazione Programmata riferite al nuovo contesto normativo, immediatamente trasferite a un gruppo di giovani professionisti attraverso il corso di formazione previsto dal progetto. Le sperimentazioni sul tema della Conservazione Preventiva e Programmata avviate da Regione Lombardia si sono concluse nel 2003 con la pubblicazione del rapporto di ricerca (Della Torre, 2003) e con la definitiva approvazione (con delibera di Giunta nel 2005) delle linee guida.

Grazie a un ragionamento teorico sui concetti fondamentali quali conservazione, prevenzione, efficacia preventiva, manutenzione e programmazione si è arrivati a formulare una nuova definizione della Conservazione Preventiva e Programmata, che si è poi tradotta in un corpus teorico e in un più applicativo confronto con la normativa in materia di Lavori Pubblici.





Nuovi fondamenti teorici e concetti chiave

Il tema fondamentale, solo apparentemente nominalistico, su cui si è riflettuto è stato il passaggio dal termine «manutenzione» a quello di «conservazione», rappresentativo di uno specifico approccio al patrimonio culturale: l'edificio viene visto in una logica in cui il livello prestazionale delle componenti tecnologiche non deve necessariamente raggiungere valori standard, come previsto dalla normativa per le nuove costruzioni e dalla prassi della manutenzione programmata, basata sulla sostituzione sistematica degli elementi tecnologici. Al contrario, il livello delle prestazioni «possibili» funge da parametro per la definizione delle azioni da intraprendere e dei controlli da eseguire, in vista della conservazione dell'autenticità materiale, cercando di evitare di giungere al punto in cui la sostituzione diventi indispensabile. Nel caso degli edifici storici, si devono individuare gli elementi di fragilità per il bene, che a volte ne costituiscono anche i valori da preservare: si cercano differenze e non difetti.

Questo passaggio concettuale ha determinato un cambio di paradigma nel pensare il destino del nostro patrimonio. Nella ricerca di soluzioni metodologiche e tecniche per la salvaguardia del patrimonio, Urbani era mosso dall'idea di mantenere il bene in uno stato di equilibrio, caratterizzato dall'assenza di fenomeni di degrado e finalizzato alla conservazione dei materiali antichi; mentre dagli anni '80 nell'ambiente milanese con Marco Dezzi Bardeschi e, soprattutto, con Amedeo Bellini si è arrivati a teorizzare l'impossibilità di operare delle selezioni definendo uno stato di conservazione e un'immagine del bene in equilibrio perpetuo e, dunque, di fatto limitandosi a contrastare gli effetti del trascorrere del tempo. Bellini arriva così a sintetizzare la nuova visione della Conservazione in dieci punti, ormai noti come le Tesi della Conservazione, in cui afferma che: è necessario abbandonare l'applicazione di un giudizio di valore selezionando un singolo momento come stato d'equilibrio di riferimento; il divenire continuo è la condizione della realtà; l'architettura vive nel tempo e si sostanzia delle sue modificazioni; l'architettura è quindi irripetibile, non riconducibile a un momento originario, non ricostruibile se perduta. Infine, giunge a dare una definizione di conservazione secondo cui *«conservare (...) non può che significare la ricerca di una regolamentazione della trasformazione che, nella coscienza dell'unicità di ogni testimonianza e del suo molteplice carattere documentario, massimizza la permanenza della materia»* (Bellini, 1996).

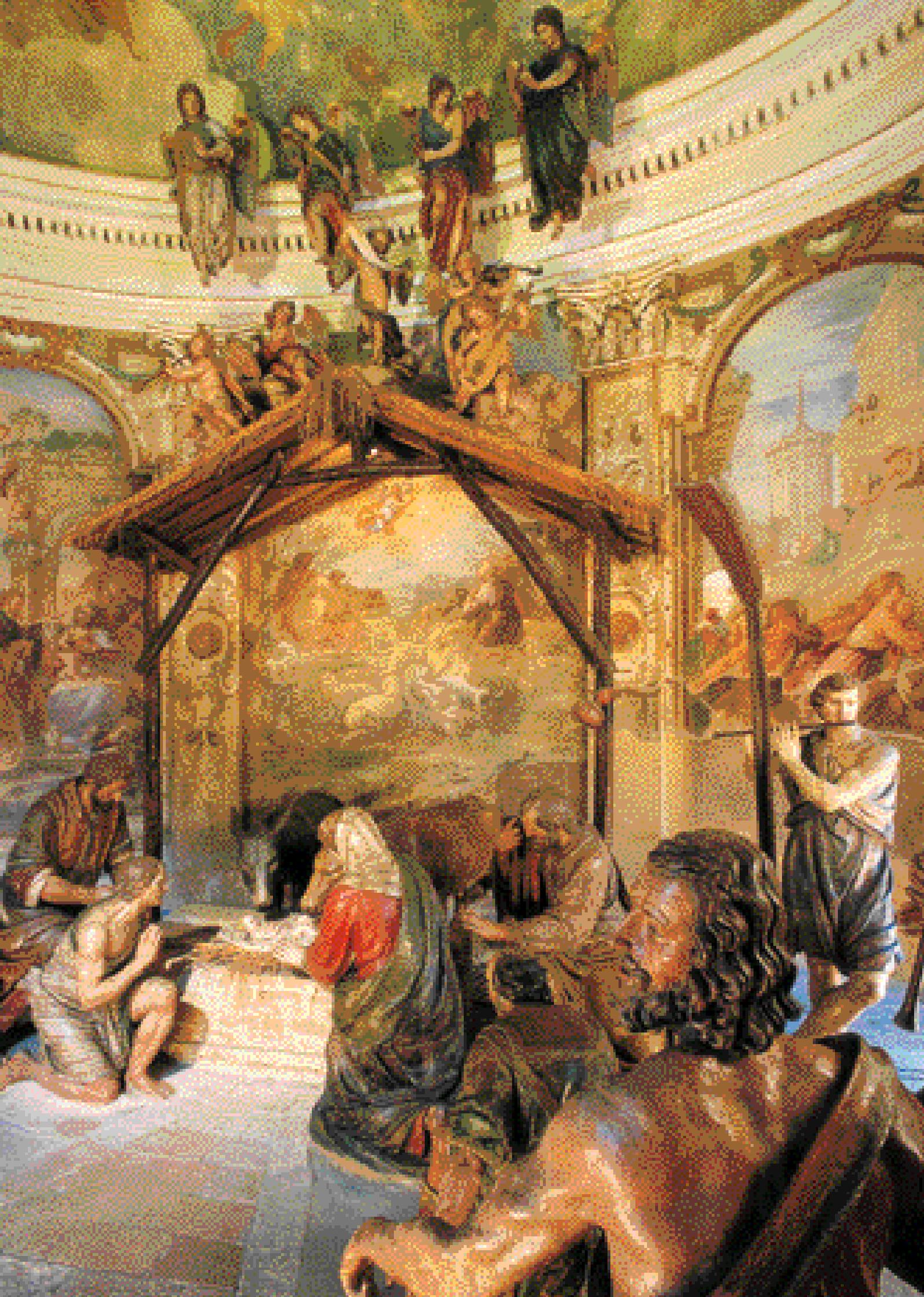
Questo impianto teorico è contemporaneo e coerente con un contesto culturale in cui si sviluppano le teorie dell'ecologia umanista, che mettono in luce la «normalità» della diversità e portano al passaggio dalle metafore di equilibrio a quelle della coevoluzione. Riconducendo questi concetti al nostro ambito di indagine possiamo affermare che l'edificio non può più essere visto come un'«opera», nel suo stato stazionario, ma che l'obiettivo delle attività conservative è riconoscere le differenze e le potenzialità di evoluzione che il bene ha in sé. Questa cura delle potenzialità coevolutive (Della Torre, 1999) significa, dunque, in ultima analisi, saper gestire la trasformazione, e questo ci ricollega al pensiero di Bellini che ha condotto a un diverso modo di organizzare il progetto di intervento e a individuare una natura dinamica e, in prospettiva, processuale della conservazione.

La maturazione di queste riflessioni ha contribuito alla creazione del contesto culturale che ha condotto all'art. 29 del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio, che costituisce un tassello fortemente innovativo (per la prima volta nelle leggi di tutela italiane sono stati introdotti i termini «prevenzione» e «manutenzione»). Si tratta del riferimento normativo che individua univocamente al comma 1 il significato di Conservazione: *«la conservazione del patrimonio culturale è assicurata mediante una coerente, coordinata e programmata attività di studio, prevenzione, manutenzione e restauro»*. Nei commi seguenti vengono altresì fornite le definizioni delle attività conservative e ne emerge che la manutenzione deve essere intesa come *«il complesso delle attività e degli interventi destinati al controllo delle condizioni del bene culturale e al mantenimento dell'integrità, dell'efficienza funzionale e dell'identità del bene e delle sue parti»*, confermando quindi l'approccio adottato nelle linee guida redatte per Regione Lombardia nel 2003 e ponendo l'accento sulla natura processuale della Conservazione.

Nel 2005 l'impianto metodologico era definito e si era anche giunti a delineare lo strumento operativo per l'attuazione della strategia: il Piano di Conservazione, ideato e messo a punto all'interno delle linee guida adottate da Regione Lombardia e proposto come equipollente, in ottemperanza alla normativa sugli appalti pubblici, al Piano di Manutenzione. I documenti che costituiscono il Piano di Conservazione sono: Manuale Tecnico, Programma di Conservazione, Prospetto degli Oneri Economici e Manuale d'uso.

Quel che si propone è l'implementazione di una cura fatta di attenzione e prevenzione: si tratta di migliorare la gestione per minimizzare le sollecitazioni e i rischi, e di non disperdere un elevato numero di informazioni, che saranno di inestimabile utilità al momento di intervenire. La complessità del processo conservativo, la quantità di dati che questo produce e l'eterogeneità dei soggetti coinvolti richiedono l'utilizzo di strumenti che permettano la gestione di tutta la conoscenza disponibile. Il principale strumento è il già citato Piano di Conservazione, che sistematizza e organizza i dati e le attività, definisce cronoprogrammi e budget pluriennali e permette la condivisione delle informazioni tra i diversi attori del processo. La gestione della grande mole di dati e d'informazioni, a seguito degli aggiornamenti periodici, richiede l'utilizzo di Sistemi Informativi e Database relazionali. Questa digressione sulla struttura degli strumenti di programmazione e gestione dei dati è legata a un aspetto qualificante della Conservazione Programmata, ovvero la promozione del ruolo della conoscenza e della qualità delle tecnologie diagnostiche nella conservazione e nel restauro.

La richiesta di qualità relativa a tutte le fasi del processo, l'innalzamento degli standard qualitativi, l'introduzione di innovazioni sia tecniche sia metodologiche e, non da ultimo, un cambiamento di mentalità portano necessariamente a riflettere sulle competenze necessarie per l'attuazione della strategia. Già Urbani evidenziava la mancanza sul territorio italiano di competenze tecniche aggiornate e diffuse, capaci di garantire una puntuale conoscenza del patrimonio culturale, la valutazione delle urgenze sulla base dell'analisi del rischio, nonché di attuare le azioni di monitoraggio, diagnostica e manutenzione. In questo senso, sia le sperimentazioni condotte su impulso di Regione Lombardia, sia le azioni promosse dai bandi di Fondazione Cariplo hanno premiato le attività formative mirate al rafforzamento di tali competenze.



I bandi di Fondazione Cariplo

Delineato il fondamento teorico e culturale che ha portato Fondazione Cariplo a innovare le linee di finanziamento per la conservazione del patrimonio culturale, è possibile entrare nel dettaglio dei contenuti delle diverse edizioni del bando e analizzare come le scelte dei temi proposti si siano evolute nel tempo, coerentemente con l'evoluzione delle riflessioni teorico-metodologiche e con l'osservazione attenta delle risposte alle sollecitazioni offerte dai bandi e delle dinamiche che questi hanno innescato a livello territoriale².

I primi bandi lanciati dalla Fondazione si sono concentrati sulla diffusione dell'adozione di tecnologie e metodologie innovative in funzione della prevenzione del degrado e sull'introduzione di prassi manutentive per la conservazione dei beni culturali, partendo dall'assunto che il problema su cui la Fondazione poteva dare un sostegno non fosse prioritariamente la ricerca di nuove tecnologie, quanto la diffusione su larga scala di competenze per aumentare la dotazione di capitale umano nel proprio territorio d'intervento. Per questo motivo la Fondazione ha sempre promosso premialità anche sulla formazione degli operatori, sulla divulgazione dei risultati presso i professionisti e sulla sensibilizzazione dei proprietari-committenti e dei fruitori. In questo senso è indirizzata anche la spinta propria di Fondazione Cariplo verso l'intento dimostrativo degli effetti producibili attraverso i processi innovativi dettati dalla logica della prevenzione, della programmazione e dell'ottimizzazione delle risorse disponibili.

Inizialmente, la Fondazione ha inteso privilegiare essenzialmente due tipologie di beni: quelli non sottoposti a restauro da lungo tempo, e per i quali non fossero previsti interventi di restauro a breve, e quelli recentemente restaurati, esposti a forti rischi ambientali. Sin dalla seconda edizione i contenuti del bando sono stati progressivamente perfezionati, facendo tesoro delle risposte dal territorio, del confronto con i soggetti richiedenti e delle valutazioni sui progetti presentati: è stato quindi adottato un approccio più legato alla cura e al minimo intervento, attuato con metodi tradizionali applicati in chiave innovativa, possibilmente senza rinunciare all'utilizzo di strumentazione tecnologica all'avanguardia, avviando così il passaggio dalle tecnologie alle metodologie innovative.

² Questi strumenti erogativi sono rivolti agli enti proprietari, in collaborazione con i soggetti gestori, di beni culturali, di natura pubblica, ecclesiastica e non-profit; rimangono esclusi gli edifici i cui titolari siano persone fisiche o imprese.

Successivamente, Fondazione Cariplo ha premiato iniziative mirate a sistemi di beni nella città storica per favorire la definizione di priorità d'intervento, la costruzione di banche dati di informazioni, il coordinamento di processi di Conservazione Programmata e il raggiungimento di economie di scala. Il bando focalizzava l'attenzione su tre temi: la prevenzione, i sistemi di beni e il rischio sismico, privilegiando interventi su strutture, coperture e superfici.

Più recentemente, in seguito ai ripetuti terremoti e ai gravi e diffusi fenomeni di dissesto idrogeologico nel nostro Paese, la Fondazione ha scelto di proporre un focus sul rischio sismico, con un bando dal titolo «Beni culturali a rischio» sulla prevenzione e sulla messa in sicurezza del patrimonio culturale, in considerazione dei forti pericoli per la vita umana e per il patrimonio edilizio pubblico e privato.





I risultati raggiunti

Da diversi anni Fondazione Cariplo ha implementato un sistema di rilevazione denominato Ren.de.re. (Rendicontazione delle Realizzazioni) finalizzato a dare conto e descrivere quanto «consegnato» alla comunità con i progetti finanziati dai propri strumenti erogativi.

In particolare, attraverso la costruzione di questionari strutturati specifici per ciascun bando, la rilevazione permette di raccogliere informazioni aggregabili e confrontabili, utili per restituire un quadro complessivo delle attività svolte e delle relative realizzazioni (output).

L'avvio della rilevazione ha coinciso con una prima attività di monitoraggio realizzata nel 2010: le edizioni del bando nel biennio 2008/2009 e i contenuti dei progetti finanziati sono diventati il caso studio di una tesi di laurea (Gorlani M., Lamberti V., 2010) incentrata sulla verifica del livello di comprensione della strategia del bando e del grado di condivisione e adozione del metodo da parte degli enti beneficiari, affiancando il monitoraggio condotto da Fondazione Cariplo.

La ricerca ha permesso di far emergere alcuni aspetti interessanti circa gli esiti della linea di finanziamento e ha aiutato a mettere a punto il questionario da sottoporre agli enti individuando alcuni temi sui quali svolgere riflessioni di carattere generale e valutazioni sui risultati raggiunti. Le informazioni raccolte con questionari e interviste hanno riguardato:

- il ruolo della diagnostica e le tecnologie utilizzate;
- la presenza e la modalità di costruzione del Piano di Conservazione;
- l'eventuale utilizzo di tecniche manutentive tradizionali e/o rivisitazione in chiave innovativa delle stesse;
- l'esistenza e utilizzo di una piattaforma informatica per la gestione del bene e/o del Piano di Conservazione;
- la valutazione e la messa in evidenza di economie di scala;
- i percorsi di formazione di tecnici e operatori;
- l'eventuale creazione di opportunità occupazionali;
- le modalità di coinvolgimento della comunità e sensibilizzazione delle nuove generazioni.

Il primo dato emerso è relativo alla capacità degli enti di cogliere le opportunità per finanziare le attività di studio e conoscenza, che nella prassi corrente vengono limitate, se non ignorate, e di riflettere sul ruolo delle soluzioni tecniche e dell'impostazione metodologica in una visione di medio-lungo periodo.

Il tema della Conservazione Programmata è stato inteso, in queste prime edizioni, come la possibilità di costruire percorsi *taylor made* di mantenimento del bene, basati sulle sue caratteristiche specifiche (desunte da approfondite indagini e rilievi) allontanandosi dalle modalità standardizzate della manutenzione programmata. Inoltre, la necessità di sviluppare progetti ad alto contenuto innovativo, dal punto di vista sia delle scelte tecniche sia di quelle

metodologiche, ha messo in evidenza il ruolo degli attori (decisori, proprietari, professionisti e tecnici) e delle competenze necessarie.

Dalle interviste ad alcuni referenti dei progetti sono emerse anche alcune criticità classificabili in due tipologie: pratiche e concettuali. Le difficoltà di ordine pratico riguardano la propensione a superare alcune rigidità procedurali tipiche degli enti pubblici e la presenza delle competenze necessarie all'interno degli uffici tecnici. Dal punto di vista teorico, in modo abbastanza prevedibile, si è registrata una generale difficoltà dei proprietari a intraprendere un vero cambiamento di paradigma, non tanto dal punto di vista tecnico, quanto di orientamento verso la cura costante.

È risultata dunque evidente un'esigenza di sensibilizzazione e ancor più di capacitazione dei soggetti coinvolti nel processo di Conservazione. Le attività di formazione realizzate all'interno dei progetti hanno riguardato differenti target, tra cui le diverse figure, spesso non tecniche, che quotidianamente si occupano dei beni e hanno messo in evidenza il ruolo dell'esperto per l'accompagnamento all'interno di dinamiche multidisciplinari. Da una formazione efficace discende la possibilità di far perdurare nel tempo gli esiti dei progetti e, quindi, di portare a regime le attività pensate per il bando, oltre che produrre competenze in grado di replicare l'esperienza in altri casi e contesti.

La possibilità di replicabilità delle best practice e la diffusione della strategia della Conservazione Preventiva e Programmata passano anche attraverso attività di comunicazione e divulgazione dei risultati ottenuti, articolate su più livelli in modo da raggiungere fasce diverse di pubblico: per questo motivo i bandi richiedevano che venissero promossi convegni scientifici, conferenze aperte alla cittadinanza, pubblicazioni, articoli di stampa e momenti di confronto tra i soggetti coinvolti nei progetti, tecnici e non.

Tabella 1 - Quadro complessivo del bando e rappresentatività dell'analisi

Anno del bando	Deliberati				Conclusi e rendicontati				Rappresentatività dell'analisi			
	Progetti	Beni	Contributi	Costi complessivi	Progetti	Beni	Contributi	Costi complessivi	Progetti	Beni	Contributi	Costi complessivi
	v.a.	v.a.	€	€	v.a.	v.a.	€	€	%	%	%	%
2008	10	14	937.500	2.154.431	9	13	797.500	1.582.831	90,0	92,9	85,1	73,5
2009	17	23	1.240.000	2.903.698	17	23	1.240.000	2.903.698	100,0	100,0	100,0	100,0
2010	9	10	1.173.500	2.570.519	9	10	1.173.500	2.570.519	100,0	100,0	100,0	100,0
2011	10	15	1.775.090	4.112.743	10	15	1.775.090	4.112.743	100,0	100,0	100,0	100,0
2012	19	27	2.448.000	7.265.242	13	21	1.591.000	5.159.862	68,4	77,8	65,0	71,0
Totale	65	89	7.574.090	19.006.633	58	82	6.577.090	16.329.652	89,2	92,1	86,8	85,9

Fonte: Elaborazioni e dati Osservatorio Fondazione Cariplo (2017)

Infine, si è chiarito che la definizione di un progetto passa attraverso la capacità di programmazione, che necessariamente deve essere anche economica.

E questo si è rivelato uno dei nodi principali a causa della difficoltà di modificare le prassi consolidate e di adottare approcci innovativi nella gestione dei beni.

I dati raccolti sistematicamente dal sistema Ren.de.re. per i progetti finanziati nel periodo 2008-2012 si riferiscono a circa l'89% dei progetti, il 92% dei beni, l'87% dei contributi e l'86% dei costi complessivamente sostenuti (tabella 1). È stato dunque possibile condurre un'analisi altamente rappresentativa dei risultati ottenuti, che ha contribuito a definire le modifiche delle edizioni successive del bando e consente oggi di sviluppare alcune riflessioni generali. In primo luogo, si è rilevato che circa i 2/3 dei progetti di Conservazione Programmata sui 58 finanziati nell'arco dei primi 5 anni hanno preso avvio (direttamente o indirettamente) dal bando (tabella 2).

Questo è un dato molto significativo, in quanto evidenzia come l'incentivo rappresentato dal cofinanziamento di Fondazione Cariplo abbia contribuito in modo decisivo all'avvio delle iniziative analizzate. D'altro canto, tale risultato mostra anche che un approccio esemplare alla tutela del patrimonio costruito potrebbe venire meno senza forme di sostegno, provenienti da Fondazione Cariplo o da altri enti finanziatori.

Le richieste di finanziamento sono arrivate principalmente da enti pubblici e religiosi, con una prevalenza dei secondi (tabella 3). Si riferiscono, infatti, a tali categorie, rispettivamente, circa il 47% e il 41% dei progetti e circa il 44% e il 42% dei contributi erogati. Più ridotto, in termini di frequenza, appare il ruolo di altri soggetti del Terzo Settore (fondazioni, associazioni e altre forme giuridiche). In quest'ultimo caso, tuttavia, appare particolarmente significativa la dimensione economica media (circa € 240.000 a fronte di un dato medio pari a circa € 114.000). Questo dato può avere molteplici letture: la più semplice potrebbe essere che gli enti, seppur consapevoli dei percorsi virtuosi da seguire per una corretta conservazione del loro patrimonio, soffrono di una cronica carenza di fondi e di competenze. La prima condizione non ha ovviamente bisogno di conferme, ma è un dato rilevante perché i soggetti hanno

Tabella 2. Contesto di partenza dei progetti finanziati

Contesto	v.a.	%
Non stavamo pensando al progetto, ma è stato il bando che ci ha stimolati a farlo	6	10,3
Avevamo già un'idea che abbiamo trasformato in una proposta per il bando	34	58,6
Avevamo già un progetto definito, ma ci mancavano i finanziamenti	11	19,0
Stavamo già realizzando un progetto che rientrava nelle linee-guida del bando	7	12,1
Totale	58	50

Fonte: Elaborazioni e dati Osservatorio Fondazione Cariplo (2017)

apertamente dichiarato che la leva economica è stata il fattore determinante per la decisione di presentare la domanda e, quindi, è il tema dirimente rispetto alla reale possibilità di trasformare in prassi un approccio che, fino al momento della stesura del progetto, è stato considerato “straordinario”. Il secondo dato invece sembra essere confermato dal fatto che molto spesso (47% circa dei casi) il soggetto che ha promosso la partecipazione al bando è un professionista tecnico esterno all’ente, tema che offre spunti di riflessione circa le competenze necessarie per una buona gestione dei beni e le competenze realmente presenti all’interno degli enti (tabella 4). Le tipologie di intervento sono state molto diversificate e, in sostanza, hanno incluso tutte le attività conservative (figura 2).

Questo risultato, positivo in termini generali, è giunto però seguendo un percorso non lineare di adeguamento al bando e di graduale comprensione degli obiettivi, intesi come passaggio dall’intervento singolo di restauro, o anche di manutenzione ma a danno avvenuto, all’idea di cura continua esercitata all’interno della gestione ordinaria. Il bando è divenuto in sostanza il momento della riflessione prima che dell’azione, l’incubatore di un progetto che è necessariamente preceduto dalla costruzione di un quadro di conoscenze che non trascurerà il tema della gestione.

Tabella 3. Forma giuridica degli enti beneficiari (capofila)

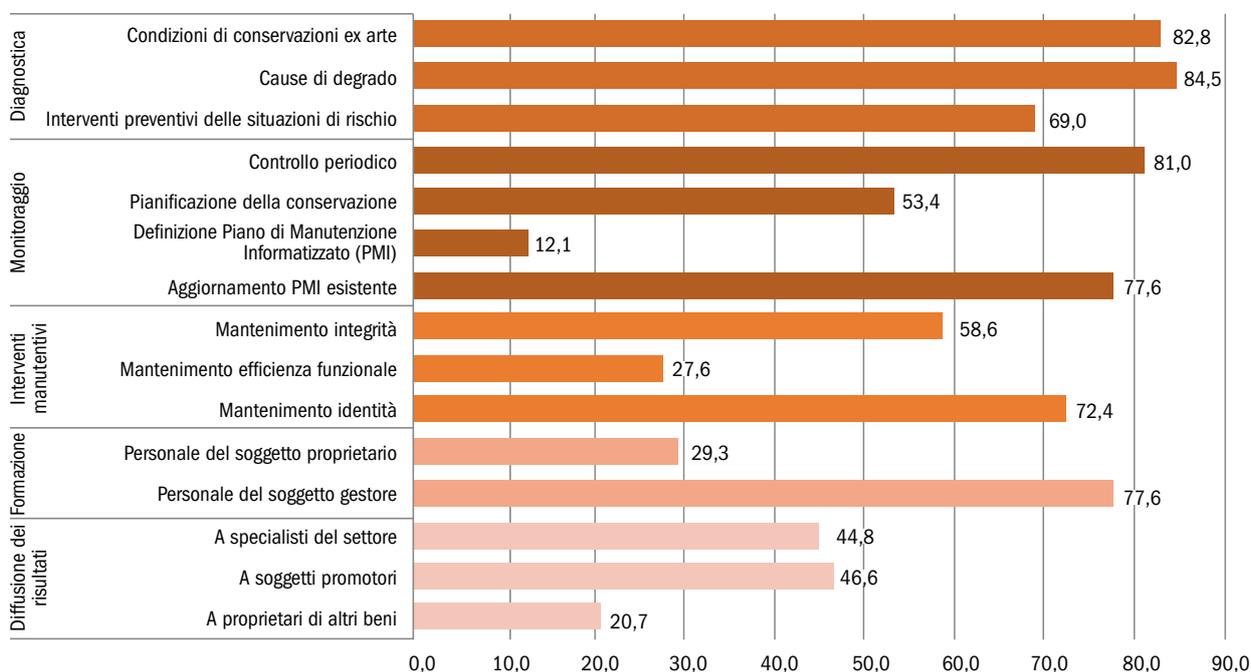
Forma giuridica dell'ente beneficiario	Progetti finanziati		Contributi erogati		
	v.a.	%	€	%	media per progetto
Istituzione ed ente ecclesiastico - religioso	27	46,6	2.862.090	43,5	106.003
Ente pubblico	24	41,4	2.770.000	42,1	115.417
Fondazione	3	5,2	305.000	4,6	101.667
Associazione riconosciuta	2	3,4	155.000	2,4	77.500
Altra forma	2	3,4	485.000	7,4	242.500
Totale	58	100,0	6.577.090	100,0	113.398

Tabella 4. Soggetto promotore dei progetti finanziati

Soggetto promotore	V.a.	%
L'ente proprietario del bene - dei beni	20	34,5
Una figura professionale tecnica interna all'ente proprietario	8	13,8
Una figura professionale esterna all'ente proprietario	27	46,6
Altro soggetto	3	5,2
Totale	58	50

Fonte: Elaborazioni e dati Osservatorio Fondazione Cariplo (2017)

Figura 2. Attività realizzate (% dei progetti analizzati)



Fonte: Elaborazioni e dati Osservatorio Fondazione Cariplo (2017)

La cifra complessiva erogata e mobilitata dalla linea di finanziamento è piuttosto significativa ed è il risultato di molti progetti di dimensioni ridotte, rispetto al costo di un restauro tradizionale. Per contro, si può affermare che in nessun'altra regione si è assistito a un'incentivazione così ampia di pratiche specifiche, che pure i soggetti attuatori hanno diversamente interpretato. I beni interessati sono oltre 150 (la figura 3 ne mostra la distribuzione territoriale e per tipologia), a fronte peraltro di un numero di edifici vincolati che nella sola Lombardia si attesta attorno a una cifra almeno cento volte superiore. Il bando ha infatti interessato direttamente non più dell'1% del patrimonio lombardo.

Nel tempo, l'investimento in comunicazione e disseminazione dei risultati ha prodotto un crescente «effetto volano», tale per cui le tecnologie, le procedure innovative e le buone pratiche sono alla fine divenute in qualche misura familiari a un numero di soggetti assai più ampio di quelli direttamente coinvolti nelle azioni finanziate.

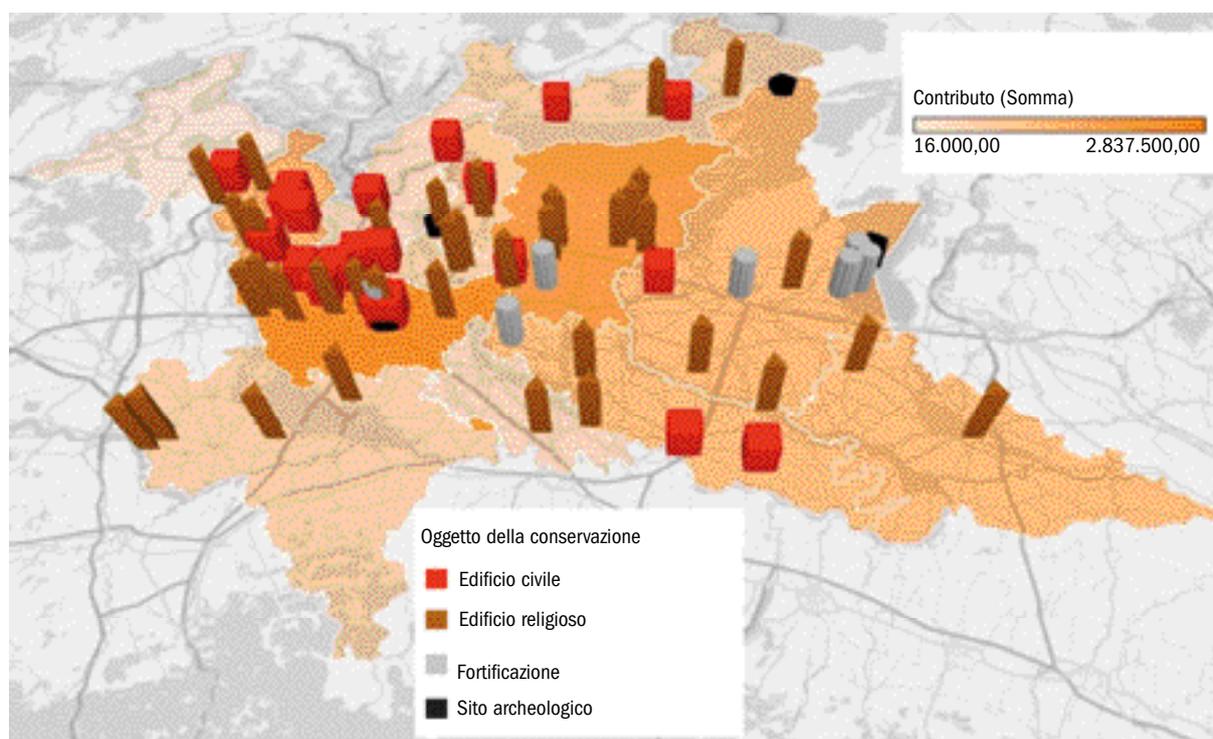
Dall'opportunità finanziaria offerta dai bandi, gli enti hanno sviluppato le sfere di maggiore interesse per la specificità del proprio caso progettuale, recependone innanzitutto il valore, prima che operativo, culturale: si è trattato di una proposta del tutto nuova, inusuale e al contempo positivamente accolta e compresa. Gli enti, probabilmente per la prima volta, sono stati chiamati a trasformare in operatività ciò che normalmente viene relegato nei confini delle speculazioni teoriche, poiché è stato chiesto loro di intervenire anche sugli aspetti procedurali e programmatici, lavorando sulle voci di bilancio e sulle modalità di affidamento dei servizi e dei lavori. Ciò ha comportato una riflessione sulle modalità correnti di intendere la gestione dei beni dal punto di vista delle attività conservative.

Dal monitoraggio realizzato è emerso un positivo apprezzamento della multidisciplinarietà e della trasversalità delle azioni: ciò è da ritenersi incoraggiante circa la possibilità di promuovere una progettazione matura e capace di andare oltre i vincoli dell'ammissibilità formale. Un altro elemento rassicurante è la presa di coscienza di logiche progettuali orientate alla scientificità e all'ottimizzazione delle risorse.

Tra le criticità emerse dall'analisi dei progetti vi è la scarsa iniziativa dei proprietari dei beni, dovuta in parte alla limitata conoscenza del bando stesso; mentre si sono dimostrate particolarmente attive le università e i professionisti specializzati di settore, soggetti esterni alla proprietà. Punto nodale in cui convergono le criticità a livello pratico e quelle a sfondo maggiormente teorico pare essere costituito dalla carenza di preparazione specifica, mancanza di aggiornamento e sensibilità in materia dei professionisti/tecnici che si occupano a vario titolo dei beni.

Il problema della «refrattarietà» alle nuove tematiche non sembra riguardare solo il personale, ma anche la proprietà e i decisori. Se è vero, infatti, che sono i tecnici a occuparsi direttamente delle pratiche conservative o, meglio, della loro attivazione, è altrettanto vero che, perché esse vengano promosse, ci deve essere un ordine superiore che decida di intraprendere questa via. In particolare, per il comparto pubblico si è rilevata quasi un'opposizione verso le pratiche conservative. Spesso e volentieri, per ragioni di carattere politico, a una programmazione di attività conservative sul lungo periodo si preferisce ancora il grande restauro.

Figura 3. Distribuzione territoriale dei beni oggetto dei progetti finanziati



Fonte: Elaborazioni e dati Osservatorio Fondazione Cariplo (2017)

Dalla casistica dei progetti presentati si direbbe comunque appurato che l'approccio preventivo, fondato sul monitoraggio continuo dei beni e la manutenzione periodica, possa contribuire a ridurre gli interventi di carattere straordinario sul patrimonio costruito, riducendo così i costi complessivi nel lungo periodo. È necessario dunque riflettere su questo aspetto in modo da avviare una coraggiosa revisione di spesa da parte delle amministrazioni locali e dei consigli affari economici parrocchiali che possa orientare le poche risorse alle reali priorità e a concreti programmi di conservazione.

Numerose iniziative hanno dimostrato buona capacità nel diffondere maggior consapevolezza sull'importanza della diagnostica per ricavare adeguate metodologie operative, dall'azione tempestiva ai primi segnali di degrado ai cicli di trattamento in base alle tipologie dei materiali e al ciclo di vita utile dei prodotti applicati. I dati relativi alle attività di monitoraggio devono essere interpretati tenendo in considerazione la pluralità di accezioni del termine ed è per questo stesso motivo che si ritiene opportuno analizzare anche le diverse modalità di pianificazione delle attività conservative in generale.

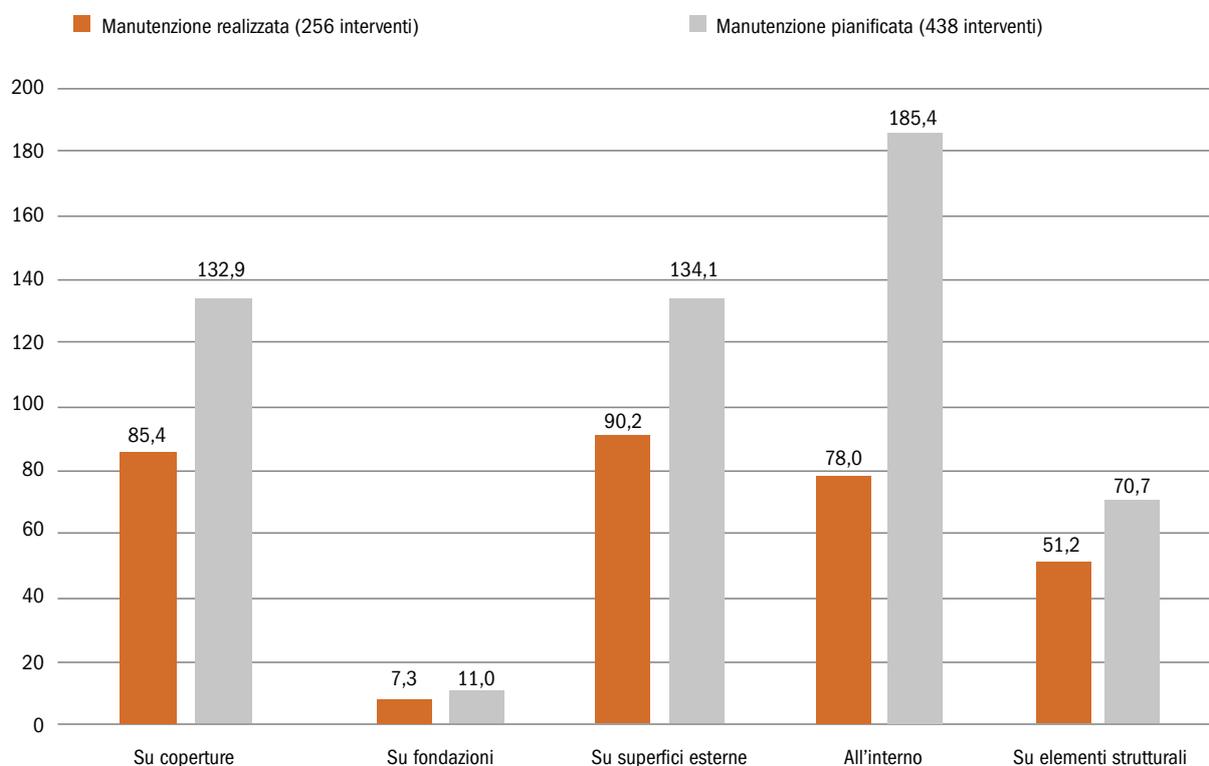
Conoscenza del bene e capacità di valutare nel tempo la sua conservazione sono le basi per poter pianificare un corretto ed efficace processo di conservazione. Solo una parte, anche significativa, dei progetti ha prodotto Piani di Conservazione secondo la logica della Conservazione Preventiva e Programmata, ma è importante sottolineare che comunque tutti i progetti hanno previsto attività di manutenzione, sia attuate nell'arco temporale di durata del progetto sia programmate ciclicamente negli anni successivi (figura 4).

La ripresa di processi manutentivi, anche di tipo tradizionale, ha avuto interessanti riscontri in termini di sostenibilità, coinvolgendo un più vasto pubblico di operatori, a vari livelli di specializzazione, e i cittadini più sensibili alla cultura del patrimonio (tabella 5).

Il ruolo della formazione come «capacitazione» di chi osserva e interpreta correttamente i fenomeni di degrado, di chi sa come affrontare situazioni di emergenza ed è in grado di pianificare le attività di conservazione necessarie nel tempo, è dunque condizione imprescindibile per il raggiungimento di esiti incoraggianti da parte dei proprietari e dei gestori dei beni che sono messi nelle condizioni di poter verificare consapevolmente eventuali lavori esternalizzati. Le forme didattiche proposte nei progetti sono risultate di diverso tipo: dal convegno ai workshop, dalle visite di cantiere hands on a corsi specialistici e monotematici.

La formazione prevista all'interno dei progetti finanziati si è tradotta in più occasioni in format speciali di partecipazione della comunità favorendo il rafforzamento del senso d'identità locale e trasformando il pubblico in attento custode dei beni, oltre che fruitore più interessato e con maggiore responsabilità civica nei confronti del patrimonio comune. In particolare, come mostrato nella figura 5, è interessante rilevare la pubblicazione di 53 documenti (saggi e articoli) su riviste scientifiche, l'organizzazione di 80 convegni ed altri 170 eventi di diverso tipo (seminari, workshop, inaugurazioni con la presentazione dei progetti e dei lavori).

Figura 4. Interventi di manutenzione realizzati e pianificati (% sul totale dei beni)



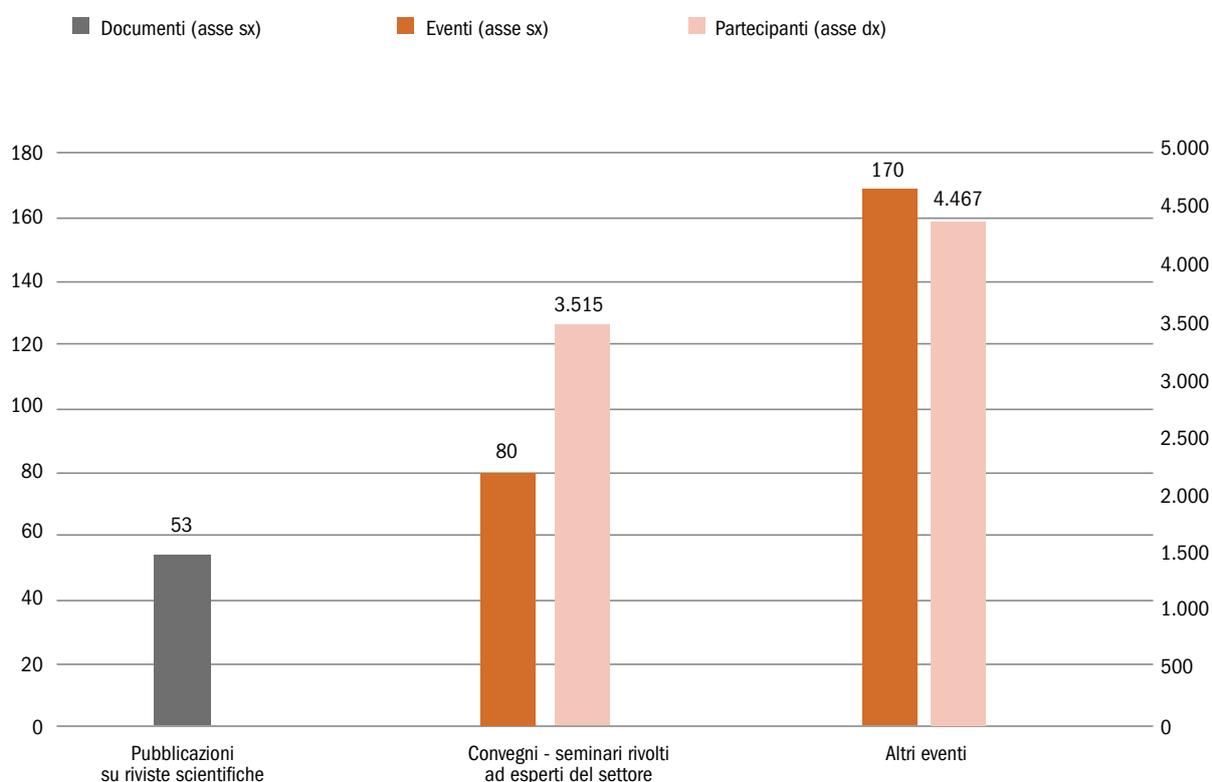
Fonte: Elaborazioni e dati Osservatorio Fondazione Cariplo (2017)

Tabella 5. Soggetti formati per tipologia e forma giuridica dell'ente capofila del progetto

Forma giuridica dell'ente capofila	Progetti	Soggetti formati									
		Personale del soggetto proprietario-gestore		Tecnici di settore		Studenti		Altri soggetti		Totale	
		v.a.	media per progetto	v.a.	media per progetto	v.a.	media per progetto	v.a.	media per progetto	v.a.	media per progetto
Istituzione ed ente ecclesiastico-religioso	27	81	3,0	91	1,1	193	2,1	196	1,0	561	7,3
Ente pubblico	24	89	3,7	192	2,2	617	3,2	160	0,3	1.058	9,3
Fondazione	3	16	5,3	8	0,5	2	0,3	0	0,0	26	6,1
Associazione riconosciuta	2	6	3,0	5	0,8	6	1,2	0	0,0	17	5,0
Altra forma	2	18	9,0	6	0,3	15	2,5	0	0,0	39	11,8
Totale	58	210	3,6	302	1,4	833	2,8	356	0,4	1.701	8,2

Fonte: Elaborazioni e dati Osservatorio Fondazione Cariplo (2017)

Figura 5. Principali esiti delle attività di diffusione dei risultati



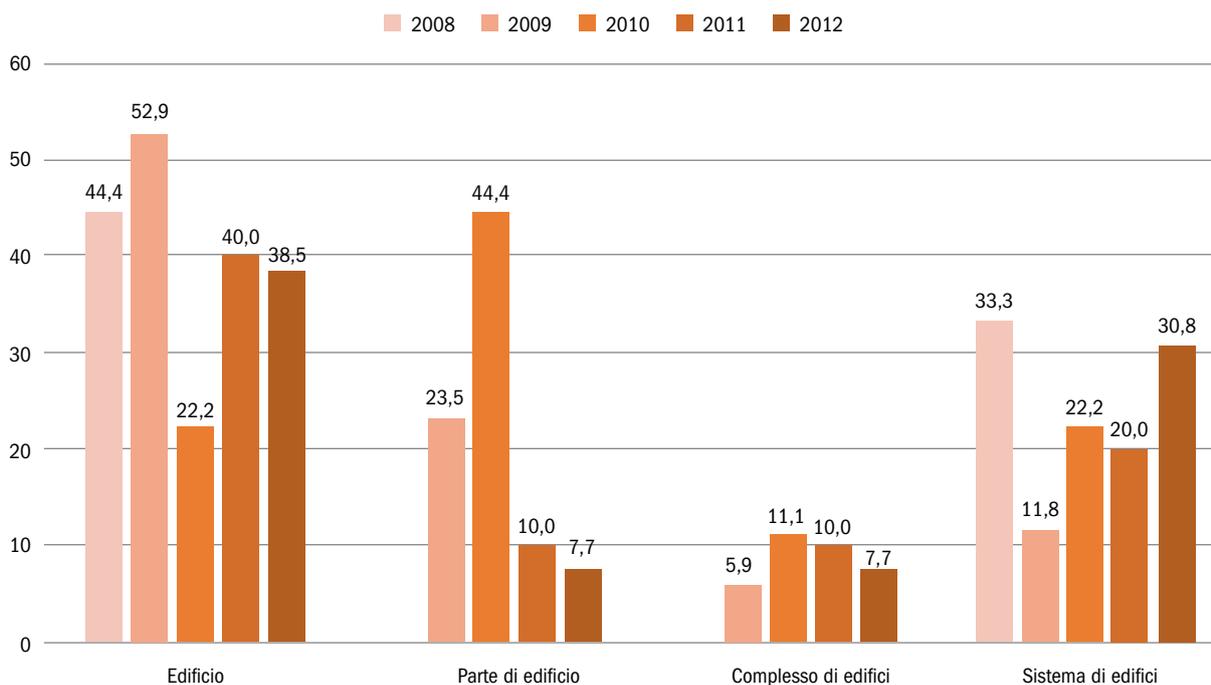
Fonte: Elaborazioni e dati Osservatorio Fondazione Cariplo (2017)

Nel caso di eventi rivolti agli «addetti ai lavori» si è registrata una partecipazione media di 44 persone per convegno (3.515/80), mentre nel caso di altri eventi, aperti ad un pubblico più vario, si è in realtà assistito a un interesse più ridotto, con una media di 26 partecipanti per evento (4.467/170). Ciò sembra confermare una discreta difficoltà nel coinvolgimento di soggetti estranei alla Conservazione Programmata, mentre si conferma un interesse e una partecipazione di nicchia, con i pro e contro che questo atteggiamento può comportare. Andrebbero poi considerati anche gli eventi a carattere internazionale, in cui alcuni dei progetti sono stati presentati, sul tema della Preventive Conservation, ma di questi non si dispone dei dati quantitativi e della tipologia di pubblico.

Sebbene a livello teorico sia ampiamente riconosciuta la necessità di un approccio sistemico alla gestione e conservazione del patrimonio storico architettonico, nel panorama italiano sono ancora poche le sperimentazioni nelle quali la gestione del bene preveda una visione della Conservazione integrata sul territorio e condotta su un periodo medio-lungo, attivando di conseguenza competenze gestionali ad hoc e servizi di ispezione e monitoraggio costante, coordinati in una strategia di programmazione delle attività.

Per questo motivo, a partire dal 2011, il bando ha incentivato progetti riguardanti sistemi di beni, rispondendo alla necessità di nuove forme di tutela e valorizzazione sistemiche, sostenibili, territoriali e non puntuali. Gli esiti di tale scelta, enfatizzata nelle edizioni successive, anche in relazione ai caratteri materico-tipologici dei beni o sotto il profilo giuridico delle proprietà o in base alla coerenza geografica, sono rappresentati nella figura 6 che mostra, nel tempo, un andamento decrescente della quota di progetti incentrati sulla conservazione di un solo edificio e una tendenza positiva della percentuale di interventi focalizzati su un sistema di edifici.

Figura 6. Ripartizione dei progetti per anno del bando e oggetto dell'intervento



Fonte: Elaborazioni e dati Osservatorio Fondazione Cariplo (2017)



Conclusioni

L'iniziativa di sostegno al processo di transizione alle pratiche di Conservazione Preventiva e Programmata realizzata con i bandi di Fondazione Cariplo poneva, e pone, molteplici sfide ai proprietari, agli amministratori e ai tecnici, in particolare li richiama a:

- introdurre una visione di lungo periodo e una disposizione a pianificare le attività;
- essere disponibili a investire in operazioni di scarsa visibilità, a volte soltanto propedeutiche ad altre, a volte concentrate sull'acquisizione di conoscenze non immediatamente apprezzabili;
- comprendere l'utilità di investimenti in rilievo e diagnostica apparentemente non risolutivi dei problemi, invece di propendere per le soluzioni facili (e non durature);
- conoscere le tecniche più avanzate, comprendere l'importanza della qualità e accettarne il costo;
- capire l'importanza dell'attenzione continua e della gestione delle informazioni e la conseguente disponibilità a costruire e alimentare sistemi informativi nei quali archiviare le conoscenze nuove e pregresse;
- attrezzarsi per l'uso di strumenti digitali, gli unici in grado di gestire adeguate moli di dati in modalità collaborativa e su tempi lunghi;
- condividere i nuovi orientamenti con tutti i soggetti coinvolti nella conservazione e nell'uso del bene, affinché l'azione conservativa sia corale e coordinata: il che richiede un'efficace saldatura tra pratiche di conservazione e di valorizzazione.

Nell'ottica di proseguire il cammino intrapreso, queste sfide vanno accolte e le osservazioni conclusive devono fornire degli spunti di riflessione per le azioni future.

A questo scopo, si può ripartire dall'art. 29 del Codice dei Beni Culturali il cui testo annuncia, al comma 5, la produzione di «*linee di indirizzo, norme tecniche, criteri e modelli di intervento in materia di conservazione dei beni culturali*». Queste linee guida potrebbero, non solo codificare strumenti come il Piano di Conservazione, il consuntivo scientifico e la scheda di programmazione introdotta dal d.lgs. 154/2017, ma anche uniformare le prassi delle autorizzazioni circa la pratica manutentiva da parte delle Soprintendenze. Oltre a confermare tale esigenza, la vasta casistica raccolta sui progetti finanziati mostra, più in generale, la necessità di rendere più cogente l'applicazione della Conservazione Preventiva e Programmata, coordinando maggiormente la legge di tutela con le norme sugli appalti pubblici, con gli strumenti di pianificazione territoriale e urbanistica e, soprattutto, con un sistema di incentivi fiscali.

La carenza strutturale di forme di sostegno economico è un problema che dovrebbe essere portato all'attenzione dei decisori. La presenza dell'incentivo costituito dal bando ha in effetti favorito l'adozione, anche opportunistica, del modello proposto anche se rimane da dimostrare se, in assenza di incentivi, sarà perseguita l'adozione di buone pratiche. Poiché però è certo che la prevenzione, se poco appetibile dal punto di vista singolo, anche per la brevità d'orizzonte delle valutazioni, è conveniente su scala macroeconomica nel lungo periodo, altre forme di incentivazione sarebbero auspicabili, tra cui in particolare la semplice riduzione dell'imposta sul valore aggiunto che, paradossalmente, sembra applicare alle attività diagnostiche e manutentive dei tassi disincentivanti

rispetto alla nuova costruzione o all'intervento radicale. Quasi tutte le forme di contributo esistenti tendono infatti a favorire l'esecuzione di opere a scapito di attività più soft di ispezione, manutenzione e monitoraggio. Le riflessioni sui costi-benefici della conservazione rimangono un argomento di discussione cruciale: prevenire conviene, ma comporta pur sempre una disponibilità a riconoscere la necessità della spesa e ad anticipare degli esborsi, sia pur di piccola entità. L'apporto delle discipline economiche su questo tema sembra essere ancora lontano dal pieno riconoscimento delle esternalità positive delle attività che ruotano attorno alla conservazione del patrimonio (Della Torre, 2009).

Esperienze condotte in altri Paesi europei hanno incontrato un notevole gradimento dei proprietari verso le riduzioni fiscali o i sussidi rivolti alla manutenzione, e soprattutto hanno dimostrato che in un arco temporale di medio termine i finanziamenti totali richiesti (incentivi e fondi per restauri) sono diminuiti. In altre parole, differenziare le forme di finanziamento, aggiungendo la possibilità di recuperare gli investimenti per manutenzioni e cura costante, ha contribuito a ridurre le spese per restauri, consentendo a una migliore conservazione del patrimonio a parità di spesa.

Nel nostro contesto, anche i provvedimenti di sostegno al settore edilizio promossi negli ultimi anni, che nella loro genericità rischiano di costituire una pericolosa spinta all'intervento indiscriminato, introducendo pochi e mirati vincoli potrebbero più facilmente sostenere attività virtuose.

Tra gli effetti più rilevanti generati dalla prolungata spinta all'innovazione che, oltre ai bandi di Fondazione Cariplo, ha potuto contare sul contributo delle università lombarde, delle soprintendenze, degli uffici diocesani preposti, di diverse associazioni, nella cornice dell'azione di governo della Regione Lombardia, vi sono i certamente i cambiamenti culturali e di mentalità degli operatori. Tale mutamento è stato in effetti avvertito negli atteggiamenti di molti soggetti diversi, dai funzionari pubblici alle imprese, agli amministratori, ai tecnici, ai proprietari stessi.

A volte sono soltanto barlumi di consapevolezza, che in realtà però si accompagnano a esperienze narrate e a concrete occasioni di mercato.

Le obiezioni poste da chi dubita della convenienza della cura costante hanno un fondamento se non si modifica la prassi corrente, peraltro foriera di effetti negativi sul patrimonio, se si continua a considerare il restauro come unica attività conservativa possibile e se non si valuta l'intero processo di conservazione, che deve essere integrato con le attività di valorizzazione.

In sintesi, le obiezioni rimangono valide solo se si misurano i soli ritorni monetari degli investimenti, considerati esclusivamente nel ristretto arco di tempo necessario alla realizzazione del restauro.

In risposta alle obiezioni si è elaborata una strategia di gestione del patrimonio culturale basata su processi di lungo periodo che mettesse insieme le attività di conservazione con la valorizzazione in un modello di gestione fondato sulla conduzione ordinaria, si potrebbe dire quotidiana, del bene e che comprendesse al suo interno la valorizzazione delle esternalità positive prodotte dai processi stessi. Il tema della «gestione del quotidiano» risponde all'esigenza dell'efficienza e dell'efficacia degli investimenti, poiché un controllo continuo del bene e delle attività ad esso correlate è la base per poter valutare i reali effetti delle strategie. L'individuazione delle esternalità positive, invece, introduce il tema della valutazione non esclusivamente monetaria, o quantomeno legata ai soli impatti diretti.

Le principali esternalità prodotte dalla strategia della Conservazione Preventiva e Programmata sono:

- la produzione di conoscenza (nuove informazioni sul patrimonio, sui materiali tradizionali, sulle tecniche, ecc.);
- il mantenimento del set dei valori associati al bene (culturale, sociale, artistico ecc.);
- lo sviluppo di capitale intellettuale (capacitazione dei soggetti coinvolti con conseguente riduzione dei costi dovuti a pratiche ed interventi scorretti e dannosi);
- lo sviluppo di capitale sociale-relazionale (rafforzamento delle relazioni territoriali e dell'identità).

I temi della formazione di operatori specializzati, della creazione di un settore di mercato e dello sviluppo di tecniche e modalità di intervento innovative sono sicuramente un filo conduttore che ha accompagnato tutte le ricerche e le sperimentazioni dall'inizio degli anni 2000 e sono emersi chiaramente anche in alcuni dei progetti finanziati.

In Nord Europa, così come in altri continenti, l'approccio al costruito si fonda sulla tradizione di craftsmanship e del saper fare, sia per atteggiamenti di continuità con la tradizione non ancora interrotta, sia per un'espressa volontà di recupero e ripristino.

In questa direzione, sono molte le associazioni che, anche in Italia, mirano a sostenere e a mantenere i mestieri dell'edilizia storica, ma occorre fare attenzione perché ciò non si traduca in un recupero di altre forme di autenticità rispetto a quella materiale, privilegiando ad esempio il saper fare e proponendo forme di ripristino e rifacimento «in stile» oggi inammissibili (Bossi, 2010). Per allargare la visuale su ulteriori fattori di valutazione degli effetti positivi bisogna mettere in atto alcune azioni: evidenziare il rapporto tra gli investimenti effettuati per garantire l'integrità del bene, ossia la sua esistenza, e la loro reale efficacia in termini di benefici; quantificare le risorse disponibili per pianificare e finanziare attività di Conservazione Preventiva e Programmata; individuare tecniche e indicatori utili alla rappresentazione di un quadro realista e attendibile degli effetti economici di piani di gestione improntati su strategie di medio-lungo periodo (Moioli, 2011).

La Conservazione Preventiva e Programmata ha bisogno di una prospettiva a lungo termine. In primo luogo, l'efficacia del processo necessita di alcuni anni per rendere evidenti gli effetti economici positivi, così come l'efficacia della prevenzione e della manutenzione in termini di conservazione del bene. Ma queste sono le argomentazioni più scontate; meno evidenti e di più difficile analisi sono invece i risultati derivanti dalle dinamiche di learning and unlearning o, meglio ancora, di implementazione delle competenze e di costruzione di reti che riguardano i soggetti coinvolti nella filiera della Conservazione.

Il sostegno di Fondazione Cariplo ha agito proprio nelle direzioni sopra indicate. Il punto di partenza è stata la leva dell'incentivo economico che ha permesso di puntare i riflettori su una serie di attività normalmente poco considerate nei piani economico-finanziari perché considerate un «lusso». Questo passaggio ha permesso di introdurre una visione allargata su un orizzonte temporale più lungo rendendo possibile il passaggio al tema della valutazione dell'efficacia e degli impatti.

L'azione è andata anche oltre perché ha introdotto la necessità di formare i soggetti coinvolti nei progetti presentati, di comunicare e disseminare la conoscenza acquisita e i risultati raggiunti e di creare occasioni di incontro per discutere e confrontarsi anche sui problemi che necessariamente si presentano durante il percorso.

In diverse versioni del bando, come si è detto, si è anche tentato di incentivare la messa a sistema dei beni, o meglio delle modalità della loro gestione. Che una gestione coordinata possa favorire la promozione e la valorizzazione, oltre che consentire economie di scala, già a partire dall'assunzione di personale specializzato, è stato a lungo oggetto di riflessione e di sperimentazioni, attraverso il modello delle reti, dei sistemi, e infine dei distretti. Non sembra necessario dimostrare che anche le attività conservative possano conseguire risultati migliori utilizzando pratiche di cooperazione e di gestione coordinata. Alle argomentazioni più ovvie si aggiunge la massa critica che si può costituire affrontando i problemi su scala più ampia, attraverso un approccio coordinato su più beni, contigui, legati tra loro da analogie tipologiche, tecnologiche, amministrative, oppure costituenti un nucleo omogeneo a livello di centri o borghi storici, coinvolgendo quindi anche proprietari diversi.

L'aumento della scala consente anche di dare importanza al tema del coinvolgimento del pubblico, più lento a svilupparsi se limitato ai proprietari dei beni, più facile se i beni hanno valore simbolico, o costituiscono un insieme che è anche il luogo della vita e dell'identità collettiva. Nelle esperienze di scala più ampia, in effetti, il tema della cura è, prima di tutto, una questione di riconoscimento e appropriazione dei valori da parte delle comunità. La cura è una conseguenza dell'attribuzione di valore, frutto di processi generativi di coesione sociale. In molte esperienze, anche all'estero, questo è passato attraverso progetti di mobilitazione e azione in prima persona, all'insegna del recupero di saperi semplici e dell'agire diretto (Garcia, Cardoso & Van Balen, 2015) in stretta collaborazione con esperti e tecnici. In effetti, queste esperienze hanno un forte valore di mobilitazione, funzionano bene in presenza di edifici di tecnologia elementare, anche se non possono essere spinti troppo oltre quando si tratti di edilizia storica stratificata e delicata, che richiede alta professionalità, oltre che formazione alla sicurezza.

Il coinvolgimento delle comunità è comunque una condizione necessaria perché i cambiamenti siano duraturi, o pienamente sostenibili, ma questi non possono avvenire rinunciando alla presenza degli esperti. Al contrario, si tratta di ridisegnare il ruolo dell'esperto, non più autoritativo, ma maieutico, attento alle esigenze e alle potenzialità che vengono espresse da comunità, a volte fragili e a volte in via di costituzione.

Le osservazioni conclusive si concentrano sulla necessità di definire i nuovi passi da compiere per capitalizzare il lavoro svolto finora, stabilizzare i risultati ottenuti, portare a compimento il passaggio di mentalità e consolidare le buone prassi. Si tratta di scenari impegnativi e ricchi di sfide. Il primo passaggio dovrebbe riguardare la capacità da parte degli enti-soggetti proprietari di adottare modalità di gestione impostate sul coordinamento di tutte le attività conservative, partendo dalla sistematizzazione del capitale costituito dal corpus di conoscenza, la cui perdita costituisce quel vuoto

che nella prassi si registra sia nella progettazione degli interventi di restauro, sia nelle attività di manutenzione. Le esperienze condotte all'interno dei progetti finanziati sono una fonte attendibile per la valutazione dell'incidenza media della diagnostica, e in generale delle attività conoscitive, sui costi. Dunque, la pianificazione economica può contenere, già in forma previsionale, l'indicazione corretta delle risorse necessarie per ispezioni, indagini strumentali e monitoraggi in forma continua. L'ottimizzazione delle risorse, poi, può attuarsi mediante un'adeguata programmazione degli interventi manutentivi diretti, individuati proprio grazie alla continua implementazione del quadro conoscitivo, la cui efficacia porta a una diminuzione dell'impatto dei futuri interventi di restauro. Un restauro programmato e non determinato dall'urgenza produce dei vantaggi sia in termini di riduzione dei costi degli interventi, sia perché riduce i rischi di perdita del bene. Inoltre, la sistematizzazione delle conoscenze e delle procedure, resa possibile dall'utilizzo di sistemi informativi, è un'ulteriore garanzia di controllo dei costi e di conservazione dei dati raccolti.

Le conoscenze prodotte in termini di informazioni sul bene e di esperienza e competenza acquisite costituiscono a pieno titolo la sostanza prima delle attività di valorizzazione e permettono sia l'adeguata fruizione del bene che l'incremento del capitale intellettuale a servizio del patrimonio culturale. Il tema della gestione appare dunque fondamentale ed è necessario partire dal dato di realtà costituito dalla carenza di risorse e competenze. Una prima proposta operativa potrebbe essere l'avvio della sperimentazione di centri erogatori di servizi in forma associata, partendo dai modelli europei e passando dalle proposte promosse dai Distretti culturali di Monza e Mantova. Questo tipo di soluzione andrebbe nella direzione di valorizzare i vantaggi offerti dalla logica di sistema, di uniformare i linguaggi e diffondere pratiche condivise, anche dall'ente di tutela, di promuovere la formazione dei professionisti e degli operatori su temi diversi, quali procedure, tecniche innovative, mestieri tradizionali rivisitati in chiave contemporanea e approcci metodologicoculturali.

L'auspicio di un atteggiamento proattivo da parte della comunità e della partecipazione diretta alla cura del Patrimonio Culturale allarga poi l'orizzonte alle buone pratiche della Conservazione Preventiva e Programmata, andando a coinvolgere l'Historic Urban Landscape, cioè il patrimonio diffuso, anche di proprietà privata, che costituisce i centri storici. Uno dei principali risultati dell'intervento di Fondazione Cariplo è stato aver introdotto i soggetti gestori del patrimonio a una prassi che possa evitare in futuro interventi di restauro, resi ingenti dalla mancanza di cura e manutenzione. Questo mutamento di mentalità sarà attuabile in tempi medio-lunghi e richiede che tutte le professionalità coinvolte nel processo della conservazione (amministratori, funzionari pubblici, professionisti, impresari e restauratori) conseguano maggiori competenze.

La possibilità di trasformare in prassi l'approccio proposto dalla Conservazione Preventiva e Programmata dipende quindi da molti fattori, quali la dimostrazione di convenienza, il cambio di mentalità dei soggetti proprietari, la specializzazione delle competenze dei tecnici e l'adeguamento del sistema normativo.

Bibliografia

- AA.VV., 2000, *Polo Regionale della Carta del Rischio del patrimonio culturale*, Regione Lombardia / Istituto Centrale per il Restauro, Milano
- AA.VV., 2013, «Rivista dell'Istituto per la storia dell'arte lombarda», n. 9, I.S.A.L., Cesano Maderno
- Baldioli A., 2011, «Promuovere nuove metodologie per la prevenzione e la conservazione programmata. Considerazioni per la gestione di uno strumento di erogazione innovativo», in Biscontin G., Driussi G., a cura di, 2011, *Governare l'innovazione: processi, strutture, materiali e tecnologie tra passato e futuro*. Atti del convegno di studi, Bressanone. Arcadia Ricerche, Venezia
- Bellini A., 1996, «A proposito di alcuni equivoci sulla conservazione», in «TEMA», 1-1996
- Barbetta P., Cammelli M., Della Torre S., 2013, *I distretti culturali: dalla teoria alla pratica*, Il Mulino, Bologna
- Bossi S., 2010, «L'ispezione del patrimonio storico-architettonico: strumento operativo dell'impresa per la diffusione della cultura della prevenzione», in Biscontin G., Driussi G., 2010, *Pensare la prevenzione. Manufatti, usi, ambienti*. Atti del convegno di studi, Bressanone, luglio 2010, Arcadia Ricerche, Venezia
- Brandi C., 1977, *Teoria del Restauro*, Einaudi, Torino
- Cebon Lipovec N., Van Balen K., 2010, «Tra prevenzione e manutenzione: i "Monumentenwachten"», in *Pensare la prevenzione. Manufatti, usi, ambienti*, Atti del convegno di studi, Bressanone, luglio 2010, Arcadia Ricerche, Venezia
- Dann N., 2004, «Owner's attitude to maintenance», *Maintain our Heritage* (on line)
- Della Torre S., 1999, «"Manutenzione" o "Conservazione"? La sfida del passaggio dall'equilibrio al divenire», in G. Biscontin, G. Driussi, a cura di, *Ripensare alla manutenzione. Ricerche, progettazione, materiali, tecniche per la cura del costruito*, Atti del convegno di studi, Bressanone, 1999, Arcadia Ricerche, Venezia
- Della Torre S., a cura di, 2003, *La Conservazione Programmata del Patrimonio Storico Architettonico: linee guida per il piano di manutenzione e consuntivo scientifico*, Guerini, Milano
- Della Torre S., 2009, «Verso la conservazione programmata in Italia: un processo lungo e faticoso», in AA.VV., *Conservazione preventiva. Prassi nell'ambito dei monumenti storici*. Atti del Convegno, Friburgo, 2009, SKR SCR, Berna
- Dezzi Bardeschi M., 1991, *Restauro: punto e da capo. Frammenti per una (impossibile) teoria*, Franco Angeli, Milano
- Fondazione Cariplo, 2018, *Bilancio di missione 2017*, Milano
- García G., Cardoso, F., Van Balen, K., 2015. «The Challenges of Preventive Conservation theory applied to Susudel, Ecuador», in *Reflections on Preventive Conservation Theories and Practices* by the Raymond Lemaire International Centre for Conservation. Leuven-Belgium
- Gorlani M., Lamberti V., 2010, «Applicare la Conservazione programmata. Monitoraggio in itinere sul bando Fondazione Cariplo Diffondere le metodologie innovative per la conservazione programmata del patrimonio storico architettonico», Tesi di Laurea Specialistica, Politecnico di Milano, relatore Arch. Andrea Canziani
- ICR (a cura di), 1996, *La Carta del Rischio del patrimonio culturale*, ATI Maris, Roma
- Moioli R., 2011, «La componente economica della Conservazione Preventiva e Programmata: interdisciplinarietà e innovazione di processo» in Atti del convegno di studi, Bressanone, luglio 2011, Arcadia Ricerche, Venezia
- Petraroia P., Zanardi B., 2001, «Alle origini della Conservazione Programmata: gli scritti di Giovanni Urbani», in *Dossier Conservazione Programmata*, «TeMa»
- Stulens A., Verpoest L., 2006, «Monumentenwacht a monitoring and maintenance system for the Cultural (Built) Heritage in the Flemish region», in De Jonge K., patricio T., Van balen K., *Conservation in changing society. Heritage and development*, Raymond Lemaire International Centre for Conservation, Leuven
- Urbani G., 2000, *Intorno al restauro*, a cura di Zanardi B., Skira, Milano



Fondazione Cariplo
Via Daniele Manin, 23
20121 Milano

www.fondazionecariplo.it