

L'intervento di conservazione e riuso di Palazzo Cigola Martinoni è un caso particolare per molte ragioni: in primo luogo per la localizzazione del Palazzo, poi per le funzioni che vi sono state previste, quindi per la singolare progettazione che è stata elaborata e, infine, per la gestione di cui è stato oggetto prima durante e dopo il restauro. La fabbrica, i cui caratteri storici, architettonici e artistici emergono dalle foto a fianco e dal regesto storico, sorge nella bassa pianura bresciana, luogo ricco di fascino perché ancora non contaminato dai fenomeni speculativi di villettepoli e capannopoli che infestano ormai quasi tutta la Pianura Padana. Se essere immerso nella campagna piatta e intensivamente coltivata, da un lato ha consentito all'edificio di conservarsi nella sua "cornice", come la chiamava Giovannoni, che è costituita dal piccolo centro abitato e dai campi che iniziano quasi fuori dal Palazzo, dall'altro lato questo aspetto all'inizio ne costituiva quasi un limite, un freno, che pareva ostacolare il suo inserimento in un virtuoso circuito turistico e culturale. La campagna con i suoi ritmi lenti che la governano e con le sue architetture monumentali e rurali, spesso è emarginata sia dai circuiti economici, sia da quelli turistico-culturali che spesso sono legati ai precedenti. Non è un caso che le grandi mostre si tengano nelle città affollate di turisti e abitanti, che gli eventi musicali o artistici si svolgano prevalentemente nelle zone turistiche, quasi che le grandi città storiche rischiano accentrando i grandi e piccoli eventi. Ciò comporta che chi inizia una qualsiasi attività distante dai centri d'arte, oggi trasformati in potenti calamite che svuotano il territorio circostante, parte svantaggiato su tutti i settori: in quello cultural-economico, perché l'ambiente periferico non catalizza sponsor che vogliono visibilità, perché non "fanno pubblico" e non danno ritorno, in quello culturale e in quello politico perché tutti i politici, da quelli centrali a quelli periferici, dedicano le loro "attenzioni" lì dove si concentrano ...tanti voti succulenti...

Era quindi una strada tutta in salita quella che si presentava davanti al Sindaco e alla sua Giunta quando hanno deciso di mettere mano al Palazzo per restaurarlo; una strada irta di problemi che ricorrono in molte amministrazioni, in molti enti o in molti privati che nel nostro Paese possiedono monumenti storici, edilizia minore e siti ambientali, e per i quali sono necessarie spese altissime per il restauro e la rifunzionalizzazione. A questo proposito è da segnalare che molto spesso questa incapacità politico-gestionale di ideare e condurre restauri e riusi funzionali di complessi architettonici è dovuta al fatto che ci sono pochissime esperienze di qualità alle quali

PARTE PRIMA

di Anna Raimondi
www.studioeiffier.com



Qualità

del PROGETTO

Il caso di Palazzo Cigola Martinoni

La progettazione di qualsiasi intervento richiede all'origine una programmazione dettagliata al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati e di rispettare la tempistica di riferimento. Nel caso specifico, una pianificata programmazione si è resa necessaria e fondamentale per almeno tre motivi connessi alle specificità della fabbrica e al processo edilizio individuato:

1. Riuscire a scandagliare, e di conseguenza risolvere, le diverse e molteplici problematiche insite nell'architettura, dalle sue tecnologie costruttive alle sue finiture, in vista del nuovo adeguamento funzionale.
2. Suddividere le fasi della progettazione in linea con quanto previsto dal Codice degli Appalti Pubblici per partecipare alle varie soglie richieste dai bandi di finanziamento regionali, nazionali ed europei.
3. Mantenere un grado di flessibilità di soluzioni, insite nella scelta di tecnologie in continuo sviluppo nel corso delle fasi progettuali, permanendo all'interno di sistemi

comunque prefissati e riorganizzabili senza l'apporto di modifiche sostanziali. La qualità del progetto e dell'architettura diventa l'obiettivo di fondo e la linea guida dell'intero processo progettuale, memori dell'ammonimento scritto nel 1621 dal filosofo, medico, matematico e storico senese, Teofilo Gallacini per cui "...un piccolo errore da principio, si maggiore nel fine." (Gallacini T., Trattato sopra gli errori degli architetti, Venezia 1767).

Il processo progettuale è stato inteso in termini dinamici, sia per il coinvolgimento di attori diversificati nel corso del tempo, sia per il processo evolutivo insito negli stessi studi progettuali architettonici che hanno portato ad affrontare problematiche via via più specifiche, sia per l'apporto di nuovi input derivati da mutamenti o affinamenti di esigenze da parte della committenza. La dinamicità è inoltre da intendersi in termini sincronici, non rapportandosi ad un modello evolutivo linea-

re, ma spesso ad una pluralità di fattori che rendono difficilmente prevedibile e quantificabile l'introduzione delle variabili in gioco. La cultura sottesa all'approccio progettuale intrapreso è stata la disciplina del *project management*, caratterizzata dalla capacità di gestire e organizzare sistemi in cui risultano prevalenti insiemi di attività complesse. L'approccio del *p.m.* nasce nel mondo anglosassone nella prima metà del XX sec. per la guida di attività e produzioni non ripetitive, al fine di controllare il rispetto dei tempi, i costi preventivati e la qualità del prodotto. L'applicazione di tale disciplina al mondo architettonico si rende necessaria in quanto, a differenza di qualsiasi prodotto più o meno industrializzabile o comunque ripetibile, l'architettura come oggetto non è affatto standardizzabile pertanto non lo sono nemmeno i processi di analisi e di governo. Infatti in architettura non è assimilabile, come nel mondo della produzio-

ne, l'equazione progetto = prodotto, in cui appunto esiste una stretta e controllabile corrispondenza tra istanze della domanda, percorsi progettuali e produzione dell'oggetto richiesto. Il progetto in architettura afferisce a due categorie di pensiero antitetico: il pensiero progettuale, tipico del mondo artigianale e come tale difficilmente organizzabile in gabbie normative o schemi prefissati, e la cultura della produzione, tipica del mondo industriale, cui ogni progetto rimanda, in nome dell'obiettivo finale della propria costruibilità, quindi efficienza e credibilità. Di conseguenza, affrontare l'aspetto della qualità del progetto di architettura è operazione altrettanto "complessa: la qualità in questo campo non è standardizzabile perché non lo è l'architettura e perché è variabile la rispondenza dei processi nel tempo. Non dimentichiamo infatti che l'architettura è generalmente oggetto di lunga durata, mentre fortemente variabili

TRA PROJECT MANAGEMENT E PROJECT FINANCING

PROGETTI E CANTIERI

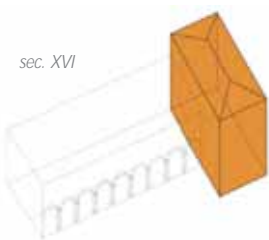


riferirsi; per questo è usuale che la ricchezza degli apparati architettonici e artistici delle fabbriche storiche si associ spesso ad una sconsolante inesperienza di gestione e l'assenza dei fondi sia per lo più dovuta alla povertà di idee e all'incapacità di pensare in termini innovativi nuove funzioni. Ma perché ci sono poche esperienze in Italia come quella che si sta conducendo a Cigole? Perché il "sonno della mente" che caratterizza molte Amministrazioni pubbliche è alimentato da quella mentalità statalista che preferisce affidarsi al "senatore" amico che da Roma deve trovare i finanziamenti per il restauro piuttosto che contare sulle proprie forze, cioè sulle capacità di creare ricchezza dalla propria terra, dai propri monumenti e dal proprio pensiero, che deve far fruttare quelle risorse che sono intrinseche nelle fabbriche del passato e nei siti ambientali che le circondano. A questo proposito, mi diceva un mio professore: "pensare in grande costa la stessa fatica che pensare in piccolo con la differenza che spesso si riesce a raggiungere obiettivi che altri non immaginano nemmeno".

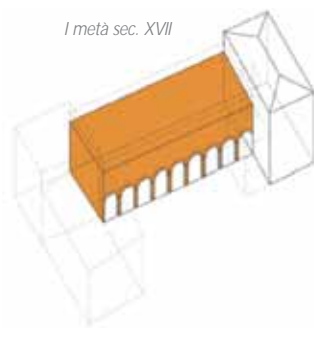
Così il bravo Sindaco di Cigole, trascinandosi tutta la sua Giunta, ha iniziato a pensare in grande e oggi, dopo 5 anni, si sta concludendo il suo "grande pensiero", che ha portato a Cigole 5 milioni di euro, ben ... musei, decine di iniziative culturali, formative, espositive con molteplici relazioni con la didattica scolastica, con il mondo della produzione industriale, con quello della tradizione agricola degli allevatori, con quello della ricerca scientifica e di moltissime altre realtà ancora. Ha creato a Cigole una Fondazione che oggi è il crogiolo e la motrice di iniziative culturali provinciali, regionali, nazionali ed europee, che coinvolgono decine di ricercatori, giovani studiosi, gruppi e cooperative; ci vorrebbe un numero monografico per raccogliere i risultati ottenuti e i programmi a breve termine che si stanno realizzando nella realtà di Cigole. Il pensiero che in ogni frangente ha guidato la piccola ma agguerrita compagine è stato un pensiero forte e coraggioso, indirizzato a fare delle risorse povere del proprio ambiente una ricchezza da far fruttare in termini nuovi e originali non prescindendo mai da due aspetti: la conservazione della memoria storica del passato in ogni suo aspetto e carattere, e l'uso compatibile e non prevaricante sia dell'architettura storica e sia delle risorse ambientali. Sono quindi stati "inventati" il museo dei frutti dimenticati, il museo del giocattolo, il museo dell'agricoltura e del territorio, il museo del tempo e altri se ne stanno proponendo. A tutte queste realtà culturali e di studio si è agganciata una filiera che porta alla produzione agricola, soprattutto a quella bio-

Cenni storici

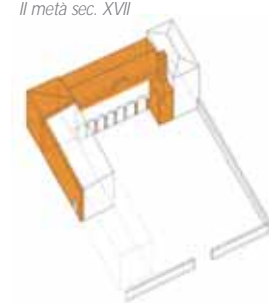
sec. XVI



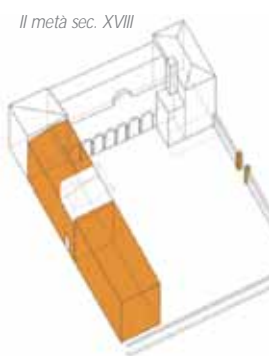
I metà sec. XVII



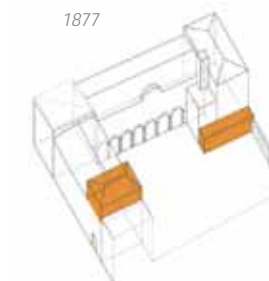
Il metà sec. XVII



Il metà sec. XVIII



1877



L'attuale conformazione di Palazzo Cigola Martinoni è il risultato di svariate fasi costruttive, a partire dal secolo XV fino ad arrivare alle ultime aggregazioni e sostituzioni alla fine del XIX sec. Il palazzo, costituito da tre corpi di fabbrica adiacenti, ha conformazione ad L, racchiudendo la facciata principale verso la corte e il giardino su via Roma.. Il nucleo più antico è costituito dal corpo del Torrione, che ben si distingue per il cornicione a mensole binate di grandi dimensioni, ed è databile alla seconda metà del cinquecento. Il corpo di fabbrica centrale posto a nord, caratterizzato a piano terra da un lungo porticato cui corrisponde al piano superiore una galleria che funge da disimpegno ad una serie di vani laterali, risale al sec. XVII con aggregazioni e modifiche lungo il XVIII secolo. Sia la galleria che le stanze attigue sono affrescate secondo il gusto settecentesco, con trompe d'oeil e raffigurazioni di ville e dimore appartenute ai conti Martinoni. L'ala ovest, presente nei documenti storici dalla seconda metà del settecento, viene a sovrapporsi ad un precedente portico con barchesse. Riccamente affrescati sono i vani posti sia al piano terreno che al piano primo, in cui si susseguono e a volte sovrappongono le mode delle varie epoche: il gusto settecentesco della decorazione floreale, della suddivisione in complessi riquadri geometrici e prospettici, della vedustica di paesaggi ideali o "capricci", dell'esaltazione degli stemmi di famiglia. Alla stratificazione storica dei fabbricati si associa la complessità della sovrapposizione decorativa che spesso inganna tentando di accomunare l'aspetto di sale appartenenti in realtà a differenti periodi storici.

logica con scelte innovative e fortemente originali. Dal punto di vista del restauro il progetto si è riconosciuto nella cultura della conservazione, che ha caratterizzato ogni aspetto, dagli studi conoscitivi preliminari alle elaborazioni progettuali preliminari, definitiva, esecutiva fino all'adizione dei lavori.

Gli orientamenti culturali della conservazione sono noti e si riconoscono in alcuni concetti fondamentali quali la volontà di mantenere autentica la fabbrica, non solo nelle sue porzioni più antiche e originali ma anche in quelle che progressivamente nel tempo si sono stratificate. Questo concetto implica il rifiuto di una concezione valutativa della storia dell'architettura e dell'arte: non è importante solo l'opera criticamente riconosciuta, il monumento, il reperto storico antico o l'assetto distributivo originale, ma anche tutto ciò che costituisce documentazione materiale della cultura quotidiana e locale. Nel progetto sono quindi state studiate e rispettate tutte le fasi storiche del Palazzo con le modifiche che ogni epoca ha apportato fino a quelle recenti, più povere e apparentemente incongrue. Sia gli spazi architettonici aulici e monumentali sia quelli frastagliati e "alterati" nelle epoche recenti sono stati conservati come documentazione totale della storia di Cigole e del Palazzo, che ha avuto periodi di fasto e gloria assieme a periodi di decadenza e povertà, e anche questi ultimi sono stati considerati importanti e degni di essere ricordati e trasmessi al futuro. Altro aspetto che ha connotato il progetto e il cantiere è stato quello, direttamente collegato al precedente, di non correggere, di non integrare e di non completare strutture, spazi o decorazioni che si presentavano incompleti, con cicli pittorici sovrapposti o anche palesemente in contrasto secondo le tradizionali categorie di giudizio. Rispettare l'autenticità materia stratificata significa portare con coerenza questo atteggiamento dalle definizioni generali di principio

alle scelte tecniche di cantiere e, quindi, rifiutare con coraggio quegli atteggiamenti culturalmente superati del ripristino, della riproduzione all'identica e della replica, che non portano che alla creazione di "replicanti" architettonici, zombi senza anima autentica e falsi senza vita storica propria. Così le strutture statiche principali e secondarie, tutte le finiture superficiali di pareti, soffitti e pavimentazioni sono stati mantenuti nella loro autenticità stratificata, rifiutando il completamento analogico e la falsa ricostruzione che caratterizza purtroppo ancora buona parte dei restauratori e delle volontà di apparire di molte amministrazioni. In questo "pensiero forte" che ruota attorno a un concetto di conservazione molto ampio si sono riconosciuti tutti: Amministratori, Istituzioni, Fondazione Pianura Bresciana, progettisti e tutti i soggetti coinvolti dai tecnici di settore agli sponsor agli studiosi. E' un'idea di conservazione che implica un rapporto particolare con il costruito storico, un rapporto che va oltre al rispetto fisico per la fabbrica del passato e che coinvolge i concetti di un utilizzo attento e a misura, di un impiego di soluzioni e tecniche bio-compatibili e a basso impatto energetico, di una gestione nuova e collegata a tutte quelle intense attività che la Fondazione ha inventato e intrapreso all'esterno. Molte sono infatti le iniziative legate allo studio, alla ricerca, alla didattica e all'azione diretta nell'agricoltura e nell'allevamento che, sempre facendo riferimento al Palazzo Cigole, sono state decentrate in quella campagna nella quale il Palazzo è immerso, che in origine ha consentito la sua costruzione e dalla quale oggi trae la sua forza culturale e le idee per mantenersi.

Cesare Feiffer



sono le circostanze che l'hanno prodotta, dalle richieste della committenza, ai mutamenti al contorno, al sopraggiungere di nuove istanze sia in termini di destinazione che di adempimenti normativi e prestazionali. Nonostante la difficoltà di trovare definizioni univoche si ritiene calzante la descrizione effettuata dalle **Norma UNI 10722-1** in riferimento alla **Qualità del Progetto** in cui è definita come *insieme delle caratteristiche di un progetto di intervento edilizio che ne determinano la capacità di soddisfare esigenze espresse o implicite contenute nel programma di intervento.*

Nella fattispecie nella normativa UNI si delimitano quattro differenti categorie di qualità in riferimento ai diversi soggetti:

1. Qualità rispetto all'utente finale dell'opera, derivante dai suoi bisogni e vincoli d'uso.

2. Qualità rispetto ai committenti e ai gestori dell'opera, sia sotto il profilo tecnico (manutenzione, sicurezza, ecc.) sia sotto

quello economico (commercibilità del bene, remunerazione del capitale investito, ecc.) lungo l'intero ciclo di vita dell'edificio

3. Qualità rispetto alla collettività, derivante dalle condizioni d'inserimento ambientale e all'utilizzazione delle risorse (normativa cogente).

4. Qualità rispetto alla catena degli operatori interni al processo realizzativo, a partire dalla fase di progettazione.

La soddisfazione delle esigenze richiamata nella definizione generale si esplicita nella rispondenza alla compatibilità di richieste di una pluralità di soggetti, che di volta in volta stabiliscono i riferimenti da rispettare per gli attori che concorrono alla definizione del progetto complessivo. Il compito del progetto sta proprio nel controllo dell'intero processo come garanzia della qualità globale dell'architettura.

La committenza, intesa in senso ampio dalla figura reale che stabilisce l'incarico all'utenza finale, definisce le istanze da svi-

luppare, il progetto deve trasformare tali istanze in oggetti, nel rispetto e nella gestione dei processi costruttivi. L'obiettivo finale risulta sempre la costruibilità dell'intervento progettato, intesa sia come rispondenza alle richieste della committenza sia nella capacità del progetto di realizzare un intervento tecnicamente adeguato rispetto ai rapporti costi/benefici di cantiere e di gestione manutentiva nel tempo a venire. In sintesi, la qualità del progetto è esprimibile da un lato dalla capacità culturale e formale di rispondere a determinate esigenze, dall'altro dalla costruibilità del progetto stesso.

La costruibilità è definita dalle caratteristiche di intelligibilità e coerenza degli elaborati, dalla rispondenza ai quadri normativi ed esigenziali, dall'adeguatezza delle scelte tecniche adottate, il tutto come garanzia ai parametri di costruzione veri e propri ai fini dell'appaltabilità delle opere, al rispetto dei tempi di consegna, alla minimizzazione delle varianti e contenziosi con le imprese,

all'ottimizzazione dei processi costruttivi, alla reperibilità di tecnologie e materiali. Si definisce quindi una sorta di filiera progettazione-costruzione in cui ogni errore o modifica più o meno sostanziale in ogni fase, si ripercuote, inevitabilmente, in costi, sia di risorse umane che economiche. La difficoltà della gestione del progetto sta proprio nella capacità di gestire un insieme di variabili complesse ed interrelate aventi vincoli diversificati, nella definizione di una struttura progettuale prefissata ma al contempo flessibile e modificabile senza stravolgimenti a catena, nell'organizzazione di risorse umane e saperi specialistici in modo dinamico ed interrelato. Il progetto a cui si aspira, diversamente dalla cultura dell'ingegnerizzazione in cui gli studi funzionali e formali precedono la loro veste tecnologica, ha un carattere unitario fin dai primi approcci di studio. La qualità è intesa non solo come fine ma anche come mezzo, nella convinzione che non può esservi qualità finale senza qualità gestionale.



L'evoluzione della cultura e la nuova concezione di Museo.

Negli ultimi anni i luoghi deputati alla cultura attraversano un periodo di evoluzione e transizione. Le esigenze educative e culturali sono cambiate e le istituzioni stanno tentando di stare al passo con i tempi, avvicinandosi ad una mentalità "manageriale" per cui l'obbiettivo è quello di offrire un servizio versatile e di qualità che possa soddisfare le diverse esigenze che emergono dai fruitori.

La nuova sfida è quella di trovare un sistema che riesca a soddisfare sia l'aspetto scientifico che quello divulgativo e promozionale, una gestione ottimale delle risorse che permetta di ampliare e strutturare l'offerta museale.

Il "museo moderno" non è più, quindi, solo luogo di raccolta e conservazione e di ricerca per pochi, ma è un centro di formazione e di conoscenza al servizio della collettività, di integrazione con l'ambiente, in cui il dialogo con i pubblici è diventato di fondamentale importanza. La questione più complessa riguarda la difficoltà di trovare un compromesso e un punto di incontro e di integrazione tra la tutela della valenza storico-estetica del museo, la sua originaria funzione di luogo di conservazione e di ricerca scientifica e l'idea del bene culturale come "bene produttivo" per cui generare un vero e proprio mercato della cultura. I

Conservatori temono che si arrivi alla mercificazione del bene culturale e quindi alla perdita del suo senso e del significato originario, mentre l'evoluzione della funzione e della missione del museo spinge verso la creazione di un vero e proprio "mercato" culturale e questo accade soprattutto perché vengono sempre più a mancare i fondi per le attività e la promozione della "Cultura" laddove la richiesta culturale diventa sempre più complessa ed esigente. Occorre comprendere come l'idea di cultura, la stima delle esigenze culturali, in ambito territoriale, si inseriscano nei progetti di riordino, riconversione e pianificazione urbanistica e quale parte spetta alla programmazione di attività culturali all'interno dell'azione stessa di utilizzo, sviluppo e riconversione dei nuovi spazi.

Cultura non intesa come risorsa da sfruttare più o meno responsabilmente e confinata negli edifici ad essa deputati, i musei tradizionali, i teatri, le sale da concerto, ma piuttosto produzione culturale come processo creativo, come approccio impegnato concretamente, eticamente, come modo di pensare e di progettare, perché come sosteneva Gramsci "cultura è anche organizzare la cultura".

Il nuovo ruolo dell'ente locale e di chi collabora con esso, non consiste esclusivamente nel fornire servizi o sovvenzioni a pioggia, ma partecipare consapevolmente alla comunità, all'autodeterminazione culturale, in una prospettiva educativa di valorizzazione delle risorse umane e di conseguenza culturali esistenti, nella promozione del benessere sociale e dell'innalzamento della qualità della vita. Si

deve valutare l'impatto non solo culturale, storico, ma anche sociale che l'istituto museale o ecomuseale può assumere nella società odierna. In nome del recupero di una memoria comune i musei e gli ecomusei svolgono certamente un ruolo primario, non celebrativo, ma critico, sollecitando le inflessioni relative ai problemi dell'identità locale e nazionale, al di là di certe vicende storiche particolari o congiunturali, perché e proprio l'ingresso nella modernità che obbliga ad una verifica critica delle nostre storie e tradizioni. Inoltre importante è l'assoluto bisogno di creare reti, collaborazioni, ottimizzazione delle risorse, e investire molto anche sulla formazione del personale e degli amministratori, per sviluppare, ad un livello qualitativamente alto, i seguenti aspetti della struttura museale: accoglienza e biglietteria; guardia e sicurezza; didattica; gestione shop, biblioteca, mediateca, organizzazione di mostre; marketing; promozione e comunicazione; aperture straordinarie ed eventi; catalogazione e aggiornamenti data base pulizia e manutenzione.

L'EVOLUZIONE DEL MUSEO E LA RICERCA DI RISORSE FINANZIARIE

Processi di partecipazione e fundraising territoriale per lo sviluppo culturale del territorio.

I Programmi europei per la riqualificazione e lo sviluppo dei centri urbani sono la dimostrazione del ruolo fondamentale che le città e la loro identità culturale rivestono all'interno delle politiche di sviluppo. Nel 1998 la Commissione Europea ha presentato un documento con il quale dichiara il rafforzamento del ruolo delle città europee come luoghi di integrazione sociale e culturale, fonti di prosperità economica, di sviluppo sostenibile e aree fertili per la crescita della democrazia. A tal proposito, nel Quinto Programma Quadro per l'azione "City of Tomorrow and Cultural Heritage", è nato il progetto EUROCULT21 che si impegna ad approfondire il doppio ruolo della cultura, richiedendo sforzi nuovi al settore pubblico di pianificazione politica relativa alle attività e beni culturali, considerando le sempre più scarse risorse disponibili.

In Italia, invece, è nata una rete delle città strategiche che raggruppa le città italiane che adottano piani strategici come strumenti innovativi di governance per lo sviluppo di sistemi urbani locali capaci di avviare piani di sviluppo territoriale, di riqualificazione urbana e piani di zona che possano attirare investitori economici. L'amministrazione in Italia predilige forme di decisione inclusiva come gli Accordi di

Programma, la programmazione negoziata, e le forme di partenariato pubblico-privato per coinvolgere tutta la società.

Il **Fundraising territoriale**, a tal proposito, è uno strumento di interesse strategico per gli enti locali capace di unire soggetti pubblici e privati e raccogliere risorse economiche, strumentali e umane per il rispondere ai bisogni del territorio e dei cittadini. Questo sistema permette di realizzare progetti di interesse comune in cui il territorio è protagonista e la cultura uno strumento di realizzazione di distretti culturali.

È importante sapere che la creazione di distretti o poli culturali genera una importante ricaduta economica sull'economia turistica, ed in generale sull'economia, del territorio. Un importante ed innovativo strumento di fundraising è il **marketing territoriale** per comunicare le identità, i valori e l'immagine di un territorio.

Il partenariato pubblico-privato si è sviluppato notevolmente anche nell'ottica della promozione dei patrimoni artistico-culturali e rendere

la cultura protagonista di un territorio.

Il partenariato pubblico-privato è strettamente correlato al concetto di project financing,

Tale formula finanziaria tiene conto della natura di bene pubblico, dell'arte e della cultura, coniugando utilità sociale e profitto e facendo confluire all'interno della stessa iniziativa risorse e competenze pubbliche e private. Il partenariato pubblico-privato arricchisce e rafforza la competitività di un territorio per quattro ragioni: arricchisce il patrimonio infrastrutturale, attrae investitori esterni, accresce il ruolo positivo del soggetto pubblico nel tessuto economico locale, porta alla maturazione una cultura della partnership quale modalità di sviluppo delle politiche pubbliche. I processi di partecipazione e di fundraising territoriale sono promossi o da più soggetti pubblici o dal concorso di soggetti pubblici e privati, come le fondazioni. Le fondazioni tra le più idonee per la gestione dei servizi culturali sono quelle costituite da enti locali che riescono meglio a sensibilizzare tutta la società per quanto concerne i finanziamenti. Si configurano, dunque, nuove prospettive per gli enti locali. In particolare, le leggi regionali regolano gli accordi tra pubblico e privato, per promuovere decisioni partecipate di governo del territorio e per assicurare la sostenibilità dei piani attraverso la concertazione e la negoziazione tra interessi collettivi e interessi specifici; anche per le province e per i comuni si aprono nuove strade.

di **Riccardo Geminati**

Presidente

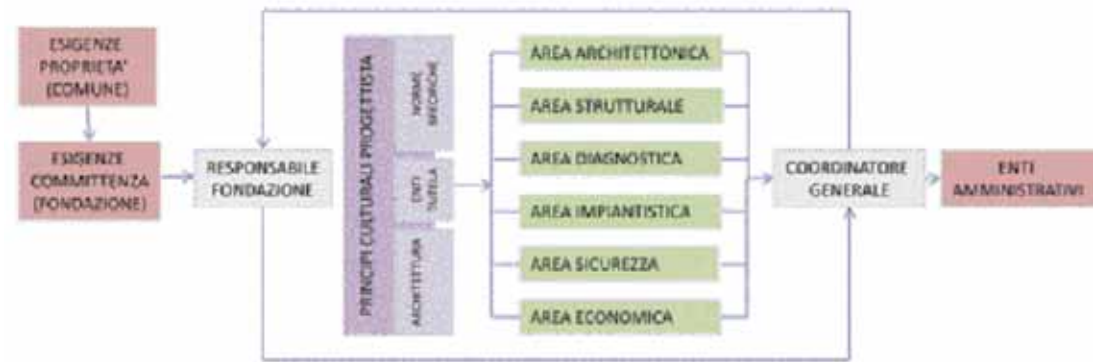
Fondazione Pianura Bresciana

I soggetti coinvolti e gli obiettivi

Soggetti, vincoli ed obiettivi sono i primi dati di partenza di ogni progetto, anche se spesso risulta difficile tracciare un confine netto di separazione tra gli stessi. Il palazzo ha posto di per sé vincoli derivanti dalla volontà di trasmissione nel tempo della stratificazione storica del complesso, nel rispetto della sua autenticità. L'oggetto, ossia la fabbrica, diventa talvolta soggetto, guidando in modo spontaneo alcune scelte operate ai fini dell'adeguamento tecnico e funzionale. In questo processo subentrano di conseguenza le istanze degli enti di tutela preposti, nella fattispecie nell'organo di tutela della Soprintendenza ai Beni Artistici ed Architettonici delle Province di

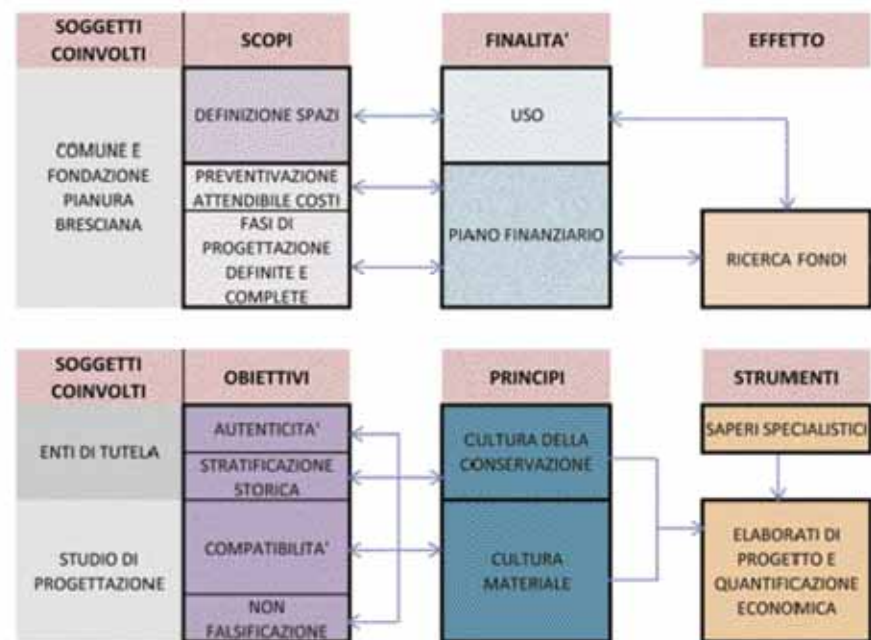
Brescia, Cremona e Mantova. Questi soggetti, fabbrica ed enti di tutela, pongono obiettivi da raggiungere e da intendersi in termini di principi guida nella progettazione. Tali principi si sommano alla cultura e alla sensibilità del progettista incaricato che attraverso essi filtra le esigenze della committenza, rappresentata in questo caso sia dalla proprietà, il Comune di Cigole, sia dalla società che gestisce l'intera operazione, la Fondazione Pianura Bresciana. Nella programmazione iniziale si sono quindi definiti i seguenti **soggetti** coinvolti: Palazzo Cigola Martinoni, Soprintendenza ai Beni Artistici ed Architettonici delle Province di BS, CR e MN, Studio di progettazione, Fondazione

Pianura Bresciana, Comune di Cigole. Per ogni soggetto, a parte il palazzo che è rimasto sempre un'entità unitaria per non rischiare di considerare le varie problematiche in modo riduttivo e semplicistico, si è individuato un responsabile, che facesse da referente e portavoce del gruppo di appartenenza. Ogni soggetto è infatti caratterizzato da un'organizzazione ad albero diversificata a seconda del soggetto, ma comunque sviluppata internamente. Per quanto riguarda lo Studio di Progettazione si è definita da subito la figura dell'architetto-coordinatore con i compiti di gestire l'intero processo progettuale, organizzando le fasi progettuali coordinate con gli obiettivi prefissati.



Il **coordinatore-architetto** ha il compito di filtrare tutte le esigenze sulla base dei propri principi e della propria cultura, analizzare sulla base di saperi specifici ed infine sintetizzarle in un progetto organico e di qualità. La buona riuscita del progetto è dichiarata dalla mancanza di intoppi burocratici nelle varie soglie di approvazione degli enti amministrativi, dall'ottenimento di finanziamenti ottenuti dalle varie fonti, e dalla cantierabilità dello stesso, senza incorrere in ulteriori progetti esecutivi demandati alle imprese appaltatrici.

Gli obiettivi della Fondazione, portavoce anche delle istanze dell'Amministrazione Comunale, erano essenzialmente legati al nuovo utilizzo, da suddividere tra spazi museali e spazi per gli uffici comunali e la collettività, definendo già nelle prime fasi di progetto costi attendibili ed elaborati concordati. La correlazione tra i vari obiettivi, a cui sottendono determinati scopi o aree culturali, concorre all'efficacia del progetto nell'ottenere l'obiettivo finale, rappresentato qui dall'ottenimento di fondi pubblici e privati per la realizzazione del recupero del fabbricato secondo principi dichiarati e nella successiva gestione di mantenimento e promozione di attività culturali / produttive.



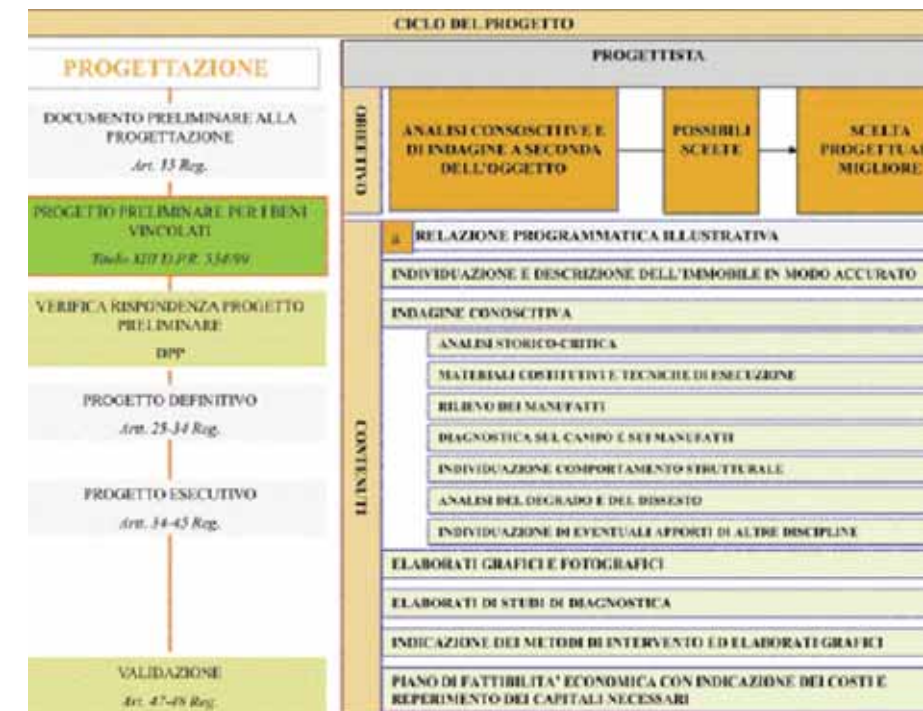
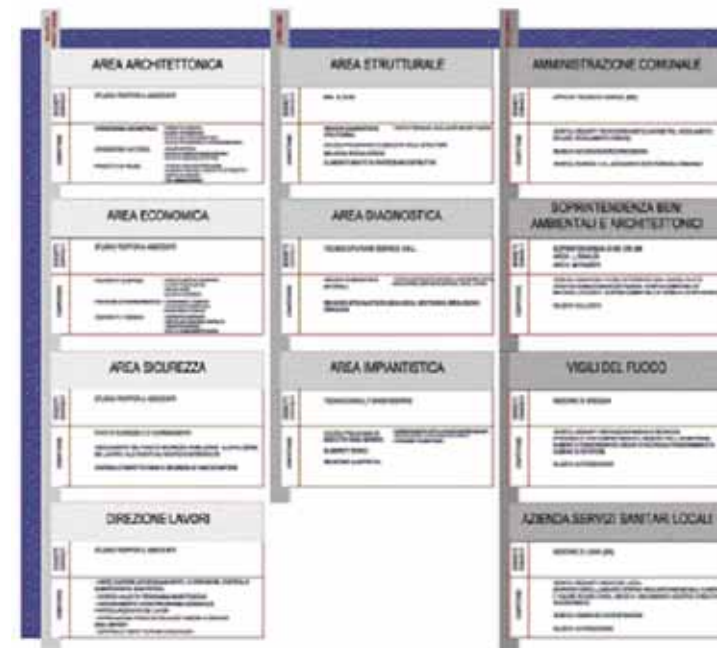
■ Nella programmazione del progetto, nonostante la committenza fosse da ritenersi privata, in virtù della convenzione stipulata tra la proprietà rappresentata dal Comune e la Fondazione Pianura Bresciana, si è optato per suddividere la progettazione in modo conforme a quanto stabilito dall'allora vigente Legge Quadro n. 109/94 sui Lavori Pubblici e relativo Regolamento Generale di Attuazione DPR 554/99. L'iter progettuale è stato quindi suddiviso nelle fasi di progettazione preliminare, definitiva ed esecutiva. Ogni fase è stata intesa come approfondimento della precedente, anticipando nel progetto preliminare tutte quelle indagini e quelle risorse che, nonostante il loro carattere di completezza e specificità meglio si sarebbero potute inserire in livelli più avanzati di progettazione, hanno permesso di conoscere tutte le peculiarità dell'edificio in modo da ottenere dati fondamentali per approfondire le fasi successive e per minimizzare quindi alcune importanti variabili di intervento. Il progetto preliminare (così come previsto nel Titolo XIII del DPR 554/99) include, se pur non in modo esaustivo, tutte le analisi dell'oggetto, dalla descrizione dell'immobile e della genesi storica, ai rilievi metrici e materici, dallo studio dei dissesti e del quadro fessurativo alle prime ipotesi di comportamento strutturale, ed i primi documenti di sintesi, rappresentati da elabo-

borati di rilievo e prime indicazioni di intervento, da studi di fattibilità delle nuove destinazioni, e dalle prime indicazioni sui costi dell'intervento, fondamentali per poter stendere un piano di necessità finanziarie. La suddivisione della progettazione in fasi prefissate ma al contempo precise, complete e propedeutiche alla fase successiva, ha permesso alla Fondazione di promuovere un progetto concreto, scientifico e al contempo propagandabile per la ricerca di fondi e per la partecipazione a bandi regionali ed europei. L'unica anticipazione della Fondazione, diversamente

che nei confronti della progettazione ex novo, è stato l'investimento per gli studi diagnostici, considerati fondamentali per non incorrere in errate considerazioni progettuali. Una volta ottenute le prime conferme in campo finanziario, si è proceduto di pari passo nell'approfondimento della progettazione, dalla definitiva all'esecutiva, aggiornata nel contempo a nuove esigenze della committenza, derivanti dalla possibilità di coinvolgimento di nuove forme di finanziamento. Nella fattispecie è il settore impiantistico, più soggetto di altri ai continui e repentini mutamenti della tec-

nologia, che si è sviluppato mantenendo un alto grado di flessibilità, in modo da poter concorrere a nuove innovazioni, soprattutto viste nell'ottica dell'ottimizzazione del consumo energetico. Ad esempio la scelta tecnologica dell'impianto di riscaldamento ha privilegiato un tipo di impianto a pavimento che ancora alimentato con sistemi tradizionali nella fase progettuale esecutiva, diventa un sistema geotermico in fase cantieristica a seguito della partecipazione ad un bando di sovvenzioni regionali che ne permette la concorrenzialità senza peraltro sconvolgere il progetto.

Per ciascun livello di progettazione si sono individuate specifiche aree di studio, suddivise a loro volta in sottoelementi specifici; le prime sono caratteristiche di ogni progettazione architettonica e ne fanno parte l'area architettonica, l'area economica e l'area della sicurezza; quindi seguono alcune aree specifiche del settore volte all'approfondimento di alcune tematiche e sintetizzabili nell'area diagnostica, in quella strutturale e in quella impiantistica



LE SOGLIE DI CONTROLLO E L'AUTOVALIDAZIONE

■ La procedura di progettazione seguita ha rispettato le soglie e i contenuti previsti dal Codice degli Appalti Pubblici, ad eccezione delle forme di validazione definite dal Responsabile del Procedimento, in questo caso assente. Per ovviare alla mancanza di questo importante interlocutore si sono prefissati, all'interno del diagramma di Gantt, alcune soglie di verifica, effettuate dal coordinatore, a seguito della conclusione di fasi importanti di ogni pro-

gettazione specifica. Tali verifiche, riguardando aree di diversi settori, hanno imposto innanzitutto il controllo del recepimento di ogni modifica all'interno della documentazione complessiva, successivamente il controllo della correttezza delle informazioni inserite. Si è trattato essenzialmente di controlli incrociati, eseguiti sulla base di un formulario, stipulato e aggiornato nel corso della progettazione della fase precedente, in cui si sono evidenziati i cambia-

menti eseguiti nel corso della specifica progettazione. Il formulario di partenza prevede essenzialmente degli schemi di rapporti reciproci che permettono nella fase di validazione di eseguire dei controlli ad hoc tra i vari elaborati. Le soglie di verifica, come è facile immaginare, si sono concentrate con maggior frequenza nella fase del progetto esecutivo, in cui ogni elemento di ogni settore è direttamente propedeutico alla sua cantierabilità, senza bisogno di ulteriori passaggi di approfondimento. Considerata la notevole varietà delle tematiche da validare, dalle opere di restauro agli interventi di tipo strutturale od impiantistico, non sempre è stato possibile applicare forme di controllo normatizzate. Nella fattispecie, i campi in cui si è dovuto ricorrere a sistemi di controllo interni e studiati ad hoc, hanno riguardato principalmente le opere di restauro. Infatti, così come riporta anche uno studio dell'Agence Qualité Construction su sinistri dichiarati in Francia nel triennio 1998-2000, il maggior numero di difettosità si registrava sulle facciate, proprio perché meno soggette, a differenza di altri sistemi, come le opere strutturali piuttosto che quelle impiantistiche, a normative specifiche di progettazione. Nel caso di Palazzo Cigola Martinoni, il metodo adottato nell'elaborazione della progettazione

esecutiva, riferito ad opere specifiche di conservazione, come le facciate esterne piuttosto che tutte le superfici interne, ha previsto l'esecuzione di mappature dettagliate per definire in modo univoco posizione e tipologia di intervento. Ogni area definita e caratterizzata da un retino ed una sigla rimanda ad una voce di capitolato, in cui si specificano composizione di materiali, modalità di esecuzione e di misurazione; ad una voce di computo metrico, in cui si stima il valore dell'intervento; ad una specifica tecnica, in cui ogni singola operazione è dettagliatamente analizzata e sviluppata nelle varie fasi di esecuzione. Si è quindi creato un legame indissolubile tra elaborati grafici, computo metrico estimativo, capitolato speciale d'appalto e specifiche tecniche. Il metodo applicato permette di minimizzare gli errori dovuti alla consueta mancanza di progettazione delle opere di restauro, stimate il più delle volte a forfait e senza l'esecuzione di puntuali tematizzazioni. L'applicazione del sistema gestionale nelle fasi di progettazione, incrociato con l'effettuazione dei controlli di validazione e del metodo progettuale nel settore della conservazione, ha permesso di avvicinarsi ad una garanzia di qualità ed efficacia del progetto in termini di esecutività, costruibilità ed operatività.

Il coordinatore, meglio definito il *project manager*, definisce quindi una griglia su modello di **diagramma di Gantt** in cui sull'asse orizzontale si rappresenta l'arco temporale suddiviso in fasi incrementali (giorni, settimane, mesi) e sull'asse verticale le varie attività specifiche per ciascuna area precedentemente individuata. Sul diagramma, eseguito per ogni specifica fase progettuale, dal preliminare all'esecutivo, è possibile verificare lo stato di avanzamento della progettazione, la corrispondenza tra sottoinsiemi di specifiche aree, pianificare in modo accurato il corretto avanzamento sincrono di ogni area di studio e non ultimo controllare e definire tempi e costi delle risorse impiegate nell'attività progettuale.

