

Una politica innovativa per la gestione dei dinosauri immobiliari

Mario Virano

Il progressivo affermarsi della cultura dello sviluppo compatibile ha cominciato a produrre rilevanti mutamenti nel modo di pensare (e ripensare) i temi delle trasformazioni urbane e dell'ammodernamento infrastrutturale dei paesi avanzati, in particolare di quelli, come l'Italia, che non solo presentano un consistente capitale fisso investito, ma che devono fare i conti con i valori della storia, con sistemi territoriali complessi e realtà ambientali delicate e vulnerabili.

Questa cultura delle preesistenze, intese come risorse, ha trovato il suo primo manifesto moderno nelle esperienze di recupero dei centri storici degli anni Settanta, che hanno corretto l'ottica – prevalentemente quantitativa – della ricostruzione degli anni Cinquanta e del cosiddetto boom degli anni Sessanta.

Pur scontando contraddizioni e massimalismi che, in certe contingenze, hanno finito per criminalizzare indistintamente lo sviluppo e l'adeguamento infrastrutturale del Paese (si veda per esempio la legge 492/75 che ha vietato la costruzione di nuove autostrade), quel seme di ripensamento critico ha cominciato a germogliare in molti campi, determinando un mutamento culturale profondo.

La prima fioritura è stata essenzialmente difensiva, rivendicando il valore dell'esistente contro la logica del nuovo a tutti i costi, esprimendo insieme un'ispirazione intrinsecamente conservatrice e una vocazione autopropontesi come una sorta di eversione culturale di tabù consolidati, di cui il Prodotto interno lordo (Pil), inteso come indicatore unico e fondamentale dello sviluppo, è risultata la vittima sacrificale più illustre e tuttora controversa.

In altre parole si può forse (e con molte approssimazioni) dire che la cultura della difesa del patrimonio storico-ambientale, o meglio dei

molteplici patrimoni, ha avuto inizialmente un connotato prevalente di tutela dell'esistente e un'ispirazione anti-imprenditoriale basata sulla denuncia della latente antinomia fra progresso (qualitativo) e sviluppo (quantitativo).

Nasce una nuova cultura del territorio

Questa cultura antagonista si è alimentata di molteplici ispirazioni ideali: dalle posizioni più radicali del movimento classista di origine marxiana, al fondamentalismo ecologista prossimo ai Grünen tedeschi; dalla colta tradizione storico-conservatrice di una parte della classe dirigente al movimento progressista e riformista, che ha trovato negli Enti locali di varie Regioni il suo terreno più naturale di affermazione e sperimentazione; dalla migliore cultura laica al solidarismo del pensiero cattolico militante, che ha riscoperto il messaggio francescano nelle (allora) moderne declinazioni di uomini come La Pira; il tutto inquadrato in un nuovo orizzonte di riferimento delineato dal celebre (e anticipatore) rapporto del Club di Roma sui "Limiti dello sviluppo".

Questo insieme di fermenti sotterranei, emergente talvolta in forme di conclamata volontà di palingenesi socio-politica, si è alimentata nel tempo di fondamentali contributi disciplinari in vari campi che ne hanno sostanziato e sviluppato i presupposti ideali e le pulsioni subliminali, cominciando a costruire esperienze concrete, modelli teorici compiuti, esempi verificabili, testimonianze condivise, convenienze dimostrabili ecc.

I semi contraddittori dell'inizio, dopo la stagione della fioritura dei messaggi evocativi, hanno cominciato a produrre frutti visibili e percepibili come valori: si è affermata così, progressivamente, una cultura interdisciplinare del territorio e del patrimonio storico che ha improntato di sé didattica, pratica profes-

sionale, pubblicistica, amministrazione, legislazione, logica d'impresa e organizzazione di massa di parti non trascurabili della società.

Mentre questo movimento composito e contraddittorio cominciava a superare i suoi setarismi tematici e le sotterranee vocazioni antisistema (qua e là ancora affioranti) per approdare alla formulazione di nuove e praticabili compatibilità economiche, le forze della massimizzazione permanente del profitto e del

Modelli innovativi di nuove infrastrutture per l'Italia

Fa ormai parte del senso comune l'esigenza di avviare un grande programma di investimenti in opere pubbliche per reinfrustrare l'Italia.

Ma le risorse statali non sono in grado di finanziarle e questo comporta, necessariamente, una mobilitazione di capitali privati per finalità pubbliche, attraverso progetti ine-



Colle dell'Ara (Chieti), nuovo presidio ospedaliero "Santissima Annunziata"

saccheggio della spesa pubblica degli anni Ottanta finivano travolte dal ciclone di "tangentopoli", perché espressione di soli interessi e, non più, di valori condivisi e condivisibili.

L'asprezza della crisi degli anni Novanta ha accelerato i processi di trasformazione e ha costretto tutti a misurarsi con la complessità dei problemi concreti. Tra i mutamenti più rilevanti di questa nuova temperie emerge l'unitarietà di analisi su alcuni dei mali del nostro Paese: divergono forse le terapie ma si verifica una larga comunanza di giudizi sulla diagnosi della fragilità del Sistema Italia. Tipica in tal senso è l'opinione circa l'insufficiente livello di infrastrutturazione primaria, specie al Sud.

diti in cui gli aspetti finanziari, imprenditoriali, tecnico-realizzativi e gestionali si uniscono in una logica nuova che ha come sfida fondamentale la ricerca di un sistema coordinato di nuove compatibilità economiche, ambientali e sociali.

La sperimentazione di questo "New Deal" comporta la configurazione di modelli innovativi nei rapporti fra molteplici elementi: pubblico e privato, remunerazione dei capitali e creazione di occupazione, opere e territorio, tecnologia e natura ecc.

Il nodo delle privatizzazioni tocca anche questo insieme di problematiche, perché contiene in sé la ricerca di un modello di merca-

to per realizzare e gestire il processo di ammodernamento del Paese; in particolare interessa i settori chiave dei sistemi a rete e dei grandi nodi d'interscambio, permettendo di superare i vincoli della spesa pubblica e di convogliare non solo l'investimento dei grandi capitali ma anche il risparmio diffuso che, a fronte di adeguate remunerazioni, concorre al finanziamento delle opere d'interesse generale e della loro manutenzione.

Alla base di questi processi vi è l'idea-chiave del Progetto inteso come strumento di formalizzazione degli obiettivi e delle concrete modalità per perseguirli.

Ovviamente tale accezione travalica ampiamente i limiti dell'ambito tecnico per investire quelli dell'economia, della finanza, del diritto amministrativo, della normativa attuativa, dell'organizzazione imprenditoriale, con l'imperativo categorico della qualità, qui intesa come qualità di prodotto e di processo.

Tale scenario della domanda di servizi complessi nell'ambito del progetto pone nuove esigenze dal versante dell'offerta per le società di engineering e per il mondo professionale in genere.

Ciò è tanto più vero se, oltre all'esame delle richieste oggettive poste dal Sistema Paese (che postula la necessità di un adeguato supporto tecnico, interdisciplinariamente inteso, per i programmi di ammodernamento della sua fondamentale impalcatura infrastrutturale), si guarda al panorama internazionale e al nuovo livello di competitività nel comparto dei servizi professionali complessi.

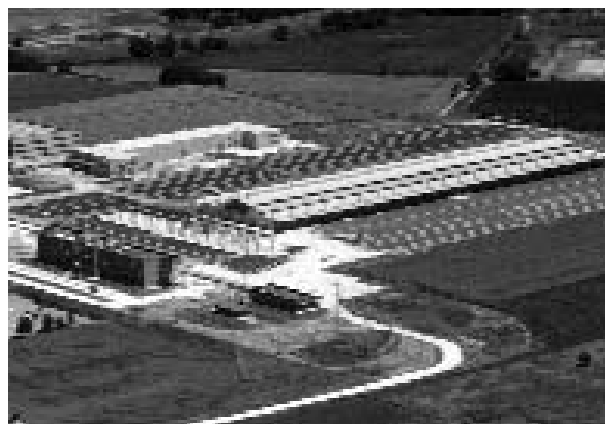
Solo strutture forti, organizzate come imprese, supportate finanziariamente e attrezzate tecnicamente, ma anche raccordate al mondo dei saperi, duttili nell'aggregazione delle competenze e orientate alla sperimentazione e alla sfida creativa in ogni specifico contesto (e quindi operanti anche come imprenditori culturali oltre che come imprenditori tout court), possono ideare e gestire progetti congruenti con la nuova scala e natura dei problemi da affrontare.

Da diversi anni Proger ha cercato di attrezzarsi operativamente e culturalmente in questa logica, consolidandosi sul terreno della grande competizione professionale, per supportare i progetti (pubblici e privati) di ammodernamento del Paese e/o per competere a livello internazionale.

L'esistente acquista valore

Altra importante idea aggregante che ha cominciato a sedimentare nella cultura politico-sociale dell'Italia di questi ultimi anni è quella della manutenzione e valorizzazione dell'esistente.

Si è partiti dalla riflessione sul patrimonio storico, intendendolo come giacimento culturale, per giungere a una più generale riscoperta del valore complessivo dell'intero capitale fisso investito. Questa nuova sensibilità si è



Pescara, Centro agro-alimentare "Valle della Pescara"

espressa in molteplici forme: business immobiliare, risparmio di suolo occupato, reinvenzione funzionale, operazione culturale, innovazione gestionale ecc.

Tali mutamenti di ottica generale hanno influenzato profondamente l'idea stessa di progetto, spostando l'accento da una concezione prevalentemente prototipica e basata sulla creazione ex novo di modelli (tipologici, morfologici ecc.) a una storicizzazione del progetto, ora inteso come processo che postula un continuo adeguamento.

Sempre meno il progetto è oggetto, evento o monumento, e diviene invece sequenza, processo e concatenazione di interventi.

Questa concezione implica logica e tecniche di supporto complesse, imponendo di affrontare le questioni legate alla gestione, i processi manutentivi e gli adeguamenti funzionali per la fruizione.

Non a caso la gestione, o meglio la progettazione della gestione, diventa parte integrante del progetto fisico ed economico-finanziario, proponendo fin dall'inizio le regole dell'ottimizzazione del funzionamento di un organismo complesso.

Ma il tema della gestione va ben al di là dell'orizzonte tecnico per investire questioni amministrative, legate alla redditività delle opere in quanto oggetti e al loro uso, specie quando il concorso del capitale privato diventa essenziale e si ricorre a modelli d'intervento come il *project financing* oppure a rivisitazioni dell'approccio concessionario.

Pur presentando forti connessioni con il tema della gestione dei grandi patrimoni, il nodo

ca del processo innovativo costruito a partire dall'esistente con operazioni di progressivo mutamento ottenuto finalizzando anche la manutenzione secondo un progetto perseguito nel tempo.

La sfida della manutenzione programmata

La città si trasforma anche se ci si limita ai soli interventi di adeguamento e di manutenzione,



Pescara, nuova sede degli Uffici Giudiziari

della manutenzione assume una rilevanza culturale del tutto particolare, perché sottolinea una nuova visione delle trasformazioni profonde dei sistemi urbani, da perseguire non più attraverso consistenti interventi traumatici di haussmaniana memoria, ma come sommatoria programmata nel tempo di adeguamenti progressivi, successive innovazioni e graduali ottimizzazioni.

In altre parole, la dicotomia storica fra un'idea della manutenzione come mera tenuta in efficienza dello status quo e una concezione di cambiamento inteso essenzialmente come intervento ex novo viene superata nella logi-

ca non in modo statico ma evolutivo: è la sfida culturale della manutenzione programmata, del *global service* e della strategizzazione dell'ordinarietà finalizzata.

Questa logica – che ovviamente va vista in simbiosi con interventi straordinari – produce rilevanti modificazioni, in primo luogo sul terreno dell'allargamento della finanziabilità e della sostenibilità economica del rinnovo urbano, perché consente di orientare la spesa corrente in una chiave intrinsecamente da investimento per fasi successive, con un effetto cumulativo.

L'approfondimento di un simile filone di esperienze amplia a dismisura lo scenario pra-

ticabile, riproponendo modelli e tecniche finanziarie che, in forme molto diverse ma concettualmente assimilabili, hanno verificato la loro efficacia nel campo dei tradizionali mutui fondiari, delle concessioni autostradali, del leasing immobiliare e, più propriamente, del *project financing*.

Il concetto base è sempre lo stesso: rendere acquisibile o realizzabile un bene che richiede un elevato impegno di capitale, costruendo un modello di graduazione dell'onere per tranches contenute, quindi sostenibili.

D'altra parte, con l'approccio manutentivo finalizzato si può rileggere una spesa obbligata (quella necessaria per tenere in efficienza un bene) come una sorta di rateo anticipato di lavori, la cui sommatoria complessiva va a costituire un progetto di innovazione: a un dato stadio di "capitalizzazione dei ratei" acquista la consistenza di un mutamento che, se realizzato ex novo, comporterebbe un impegno straordinario non facilmente finanziabile.

Inoltre la graduazione nel tempo, in molti casi, diventa anche condizione di fattibilità operativa e di accettabilità sociale: infatti questa è una condizione normalmente ineludibile quando l'oggetto interessato dal rinnovo è un servizio di cui non si può interrompere l'uso per installare un "cantiere-totale" e riaprire la funzionalità solo a opere ultimate.

Una stazione ferroviaria, un aeroporto, una scuola, un ospedale non possono quasi mai "chiudere per lavori", ma richiedono un rinnovo attuato mantenendo operativo il servizio.

Naturalmente la logica progettuale, la cantieristica e la sottostante strumentazione tecnica sono assai diverse se si procede per processi di innovazione graduale e cumulativa o se si opera per realizzazioni complete ex novo, come se si partisse sempre dal (presunto) lotto di terreno vergine.

Ciò è ancor più vero e complesso se alla base si trovano non solo un bene patrimoniale e una consistenza edilizia ma anche un sistema di valori storico-ambientali attorno ai quali gravitano importanti fenomeni sociali legati alla fruizione di servizi e flussi di mobilità.

Questa ulteriore complessità si riverbera nella strumentazione tecnica, nel processo autorizzativo, nell'iter procedurale, nel montaggio finanziario, nell'organizzazione ope-

rativa, nella gestione della convivenza fra cantierizzazione ed esercizio delle funzioni e, soprattutto, nella regia imprenditoriale degli interventi.

Si tratta quindi di un insieme di tematiche che impone il ricorso, massiccio e inedito, alle tecniche di monitoraggio dei processi prima, durante e dopo l'intervento, per supportare adeguatamente il controllo delle azioni e dei loro effetti.



Teramo, facoltà di Giurisprudenza

Non si tratta infatti solo di documentare lo stato di fatto e di progetto come un "prima della cura" e un "dopo", ma di impostare un check-up continuo, con il suo baricentro nel "durante", sapendo che la cura di una città – o di sue parti significative – significa "prendersi cura" di grandi valori d'interesse collettivo, siano essi rilevanti patrimoni privati o beni pubblici, come i principali nodi di servizio.

Lo sviluppo sostenibile è anche questo e, specie in Italia, è destinato a diventare sempre più così, e Proger da tempo si è confrontata con problematiche simili, sviluppando esperienze e metodiche in questa direzione.

Il caso della stazione Termini di Roma

Il caso di studio, relativo al rilievo a tutto campo della stazione Termini di Roma realizzato da Proger negli ultimi anni su incarico di Metropolis spa, è uno dei primi interventi finalizzati al check up continuo di un'importante opera d'interesse collettivo, e dimostra come un segmento tecnico tradizionale del lavoro d'ingegneria – il rilievo di un immobile – può trasformarsi in un'azione prodromica per una politica di rinnovo.

Più precisamente, il rilievo di Termini si presenta come un esempio da manuale del nuovo approccio ai temi complessi dell'ammmodernamento del sistema infrastrutturale italiano, oltre che di quella filosofia della cumulazione di innovazione operativa, gestionale e fisica finalizzata a produrre nuovi standard di efficienza e di qualità globale, sommando e programmando interventi di parziale miglioramento effettuati attraverso la manutenzione.

La chiave del rilievo, quindi, non è più la semplice restituzione tecnica dello stato di fatto, ma diviene una sorta di documentazione multicriteria e pluridisciplinare, un data-base dinamicamente fruibile per la programmazione e la gestione dei vari segmenti di progetto manutentivo, il tutto orientato alla rifunzionalizzazione del bene in un'ottica di ottimizzazione complessiva perseguibile attraverso ottimizzazioni di settore finalizzate a un'idea unitaria di progetto-obiettivo.

Il rilievo introduce allora l'elemento valutativo per cogliere le invarianti costruite dal capitale culturale della storia, dell'arte, della creatività progettuale stratificatesi nel tempo:

- si misura con la morfologia e con le tecniche di comunicazione per immagini di tali valori consolidati (e da confermare), distinguendoli dalle occasionalità gerarchicamente accidentali (e quindi manipolabili);
- si fonda sulla ricostruzione documentaria della letteratura, che storicizza l'evoluzione nel tempo delle opere e del loro uso;
- interpreta la funzione dei servizi allocati e i modelli d'uso degli spazi, attraverso i flussi relazionali fra le varie componenti del sistema, come condizione per prospettare la ridefinizione alla luce di nuove esigenze di ammodernamento radicale, in vista dell'evoluzione della vecchia stazione di attestamento verso un moderno nodo di interscambio, organizzato come polo urbano di servizi multipli di rango metropolitano;
- individua la molteplicità delle reti impiantistiche che costituiscono il sistema nervoso e arterioso del complesso che, come si addice

agli organi interni di un corpo vivente, sono insieme essenziali e sconosciuti (perché ramificati in profondità), e il loro disvelamento, che in parte è un'autentica riscoperta, diviene essenziale per ogni terapia manutentiva che si voglia ipotizzare.

Questa dilatazione pluridisciplinare della nozione del "rilievo tecnico" configura un livello organico di elaborazione che si tiene e si sostanzia nella mutua relazione fra le varie parti che lo compongono.

Ciascuna di esse, presa a sé, non rappresenterebbe l'optimum disciplinare di settore che uno specialista potrebbe conseguire; ma la *ratio* non è evidentemente quella verticale e intensiva per segmenti, è quella orizzontale che incrocia i messaggi e i dati da leggere e interpretare, come in una matrice multicriteria che costituisce il data-base documentale.

Il rilievo dei dinosauri

Il titolo *Il rilievo del dinosauro* trae la sua suggestione dal nome con cui gli addetti ai lavori sono soliti definire la pensilina e l'atrio della stazione Termini, realizzata su progetto di Montuori e Vitellozzi, per via della struttura che, con il suo andamento sinuoso, ricorda lo scheletro di fossili preistorici. Quindi l'elemento più immaginifico viene richiamato come *parte* che simboleggia il *tutto* del complesso della stazione.

Però il titolo evoca anche il più esteso Jurassic Park costituito dai molteplici e imponenti patrimoni edilizi, fossilizzati in decenni di abbandono burocratico o in giacimenti fondiari, pubblici e privati, che la cultura del recupero e dello sviluppo sostenibile sembrano poter svegliare dal letargo gestionale attraverso il germe innovativo della manutenzione programmata finalizzata da una logica di progetto. In questo senso gioca anche inconsciamente l'assonanza lessicale fra rilievo e risveglio.

Ma questo libro è innanzitutto testimonianza del lavoro di una moderna engineering che, progettando per altri, progetta anche un pezzo del suo futuro d'impresa nel panorama professionale nazionale e internazionale.