

## RIFLESSIONI SULLA COMMITTENZA RESPONSABILE

di mons. Giuseppe Russo

### INTRODUZIONE

Questione di **apertura e precisazioni terminologiche**.

Anzitutto, per un breve ripasso, vediamo **più da vicino i termini ‘committente’ e ‘committenza’**. Ci riferiamo, per esempio, alle corrispondenti voci presenti nell’enciclopedia virtuale *Treccani.it*.

**committente** s. m. e f. e agg. [dal lat. *committens -entis*, part. pres. di *committēre* «affidare»]. – Chi commette, cioè ordina ad altri l’esecuzione di un lavoro, di una prestazione, o l’acquisto di una merce per conto proprio: *le spese sono a carico del c.* (anche come agg.: *della ditta c.*); *il c. del dipinto, del gruppo marmoreo*. In partic., nel contratto di commissione, la persona (o l’ente, la ditta, ecc.) che dà mandato al commissionario di acquistare o vendere beni per suo conto.

**committenza** s. f. [der. di committente]. – Ordine, dato da un committente, di fornire una merce, o di eseguire un lavoro o altra prestazione. In partic., l’attività di chi, persona privata o ente pubblico o organo di governo, commissiona ad artisti opere d’arte, non solo di pittura o scultura ma anche di architettura, soprattutto per l’allestimento e l’abbellimento della propria dimora o di pubblici palazzi.

Come si vede, in generale e semplificando, ‘committente’ è colui (persona fisica o ente, privato o pubblico) che affida ad altri, in cambio di un corrispettivo o compenso, una determinata prestazione. Spesso allora, committente e committenza sono sinonimi.

**La Chiesa**, quale ente giuridico, non appartiene agli enti pubblici. È un privato, anche se normalmente figura tra gli enti d’interesse pubblico o generale. In Italia le cose stanno effettivamente e rigorosamente così: l’ente ecclesiastico è ente privato civilmente riconosciuto, potremmo dire con rilevanza pubblica. Questa precisazione è molto importante a proposito della legislazione civile relativa agli appalti, giacché l’ente ecclesiastico non è soggetto a tale disciplina, se non in condizioni particolari, cui faremo un breve cenno in seguito.

Una questione introduttiva. Spesso **si esalta la committenza ecclesiastica del passato**, che sarebbe stata più capace di gestire il ‘processo edilizio’, rispetto all’attuale committenza. Le grandi cattedrali e basiliche, le stupefacenti opere di arte e di architettura, dicono alcuni o tanti, sono frutto del saper fare di papi e vescovi di un tempo ormai lontano, mentre gli attuali responsabili della ‘cosa pubblica ecclesiale’ non sarebbero all’altezza del loro compito.

Andrea Dall’Asta, gesuita ed esperto d’arte sacra contemporanea, a tal proposito affermava qualche tempo fa: *Nel passato (il committente) era abitato da una profonda spiritualità oltre che da una grande cultura. E aveva la capacità di creare una rete di molteplici interlocutori: artisti, teologi, maestranze... Oggi si muove per lo più da solo e senza particolari competenze: lo vediamo dalla scarsa qualità di molte opere* (articolo di Leonardo Servadio del 7 aprile 2010, rintracciabile tra i documenti pubblicati sulla pagina web dell’ufficio beni culturali della diocesi di Vicenza).

Giuseppe Turchini, ordinario di Architettura Tecnica a Lecco, in una sua prolusione di qualche anno fa diceva riguardo al rapporto tra committenti (non solo ecclesiastici) ed altri soggetti: *Quando, in passato, utenti e committenti [...], progettisti e costruttori parlavano la stessa lingua, avevano le stesse conoscenze di base e gli stessi mezzi per rispondere ai bisogni [...], quando cioè si realizzavano nel processo, per la sua semplicità e per la sua condivisione, le condizioni di totale sinergia, allora venivano concepite, progettate e costruite le opere della grande architettura del passato che ancor ci stupiscono [...]. Ma oggi queste condizioni di naturale unitarietà del processo non esistono più. La frantumazione del processo in ruoli e in operatori, ciascuno depositario di una porzione di conoscenza e di intelligenza, richiede che l’originaria unitarietà debba essere ricostruita attraverso atti specifici di volontà, se si vogliono ottenere i successi qualitativi del passato* ([http://www.rivistapolitecnico.polimi.it/rivista/politecnico\\_rivista\\_4.9.pdf](http://www.rivistapolitecnico.polimi.it/rivista/politecnico_rivista_4.9.pdf)).

Mi sembra che, almeno in parte, possiamo condividere queste valutazioni sulla frantumazione del processo edilizio e sulla ‘solitudine’ del committente. Probabilmente, in passato sussistevano condizioni ambientali (politiche e sociali) che furono maggiormente favorevoli a un’efficace azione di committenza. Mentre oggi, il verificarsi di eventi inediti può aver condizionato e non poco l’azione della committenza ecclesiastica.

Per esempio, riferendoci al solo ambito dell'edilizia per il culto e la pastorale, *ciò che ha determinato una sensibile e diffusa disattenzione alla qualità del processo produttivo artistico è stata l'improvvisa impennata di 'domanda' in termini di nuove strutture di culto e pastorali, a seguito del boom demografico nelle periferie delle città* (intervista a G. Russo, su Chiesa Oggi n. 95). Non è una giustificazione, ma una possibile chiave di lettura, che spiega, almeno parzialmente, la scelta dei committenti di puntare all'economicità a scapito della qualità.

Ritengo, pertanto, che non sia in assoluto corretto confrontare tra loro le qualità e le opere di committenti appartenenti a epoche così diverse: i parametri di riferimento, le condizioni al contorno sono svariate e assumono pesi e valori differenti nel tempo e alle diverse latitudini. Per essere onesti e rigorosi, allora, è meglio evitare quest'approccio al problema, e cercare di esaminare il ruolo della committenza ecclesiastica oggi, tra pubblico e privato.

A questo proposito, è utile un'altra precisazione. Quando si parla genericamente e sinteticamente di **'processo edilizio'** ci si riferisce in realtà ad un percorso a tappe lungo e anche complesso, ad una sequenza di momenti decisionali che condensano in sé operazioni di diverso tipo: previsione, analisi di fattibilità, progetto e appalto, verifica, valutazione, gestione. **La qualità di una committenza** dipende dalla sua capacità di affrontare ciascuna di queste tappe in modo adeguato, passando attraverso la conoscenza delle risorse e degli strumenti necessari per ottenere risultati soddisfacenti. Solo se l'intero percorso viene svolto in modo corretto, cresce sensibilmente la probabilità che l'opera finale sia di elevata qualità e che il rapporto costi/benefici sia minimo.

Ultima precisazione introduttiva. **In una diocesi**, il committente è il vescovo. Tuttavia, è chiaro che ci sono altre figure che lo coadiuvano per competenza specifica: il vicario generale, l'economista, il responsabile tecnico e dei beni culturali. Ci sono poi le commissioni del cui parere e delle cui indicazioni il committente deve tener conto nello svolgimento del processo.

I suggerimenti e le raccomandazioni contenute in questa comunicazione, a volte si riferiranno proprio al vescovo, altre volte ai livelli inferiori e subordinati di committenza.

## **PREVISIONE**

La prima cosa necessaria che una buona committenza dovrebbe fare è **conoscere perfettamente tutto il patrimonio** di cui dispone. Una conoscenza che comprenda il valore, lo stato di conservazione, la destinazione d'uso (attuale e futura), eventuali vincoli giuridici o amministrativi. Una visione ordinata, puntuale e d'insieme, che consenta di mappare tutto il territorio/patrimonio e **disegnare i possibili/fattibili scenari futuri**. Naturalmente, contestualmente occorre **mappare in modo esaustivo i reali bisogni** del territorio e delle comunità. Da questa duplice conoscenza può derivare una realistica programmazione degli interventi previsti nell'arco di un periodo sufficientemente lungo. Si traccia così la **mappa degli interventi previsti**, è la fase della programmazione. Questa fase va rivisitata ogni 3-5 anni. Il nostro osservatorio privilegiato ha permesso di constatare una certa carenza nell'ambito della programmazione delle diocesi.

**In diversi Paesi europei** la suddivisione dell'intero segmento temporale di un processo edilizio è la seguente: 1/3 del tempo è dedicato alla programmazione, 1/3 alla progettazione, 1/3 alla realizzazione. **In Italia cosa accade?** La programmazione non esiste, la progettazione si comprime al minimo indispensabile, la realizzazione (di conseguenza) si protrae oltre misura. È un'anomalia tutta italiana che non si riesce a correggere. Una committenza assennata dovrebbe (e avrebbe tutta l'autorità per farlo), specie per le opere più importanti, ristabilire il giusto equilibrio tra le tre fasi che compongono il processo edilizio, ed evitare che il cantiere si trasformi in una sorta di 'fabbrica di san Pietro'.

## ANALISI DI FATTIBILITÀ

La fase dell'analisi discende da quella previsionale e **si riferisce ai singoli interventi che si mettono in programma nel breve termine**: nuove costruzioni, ristrutturazioni, conversioni di destinazioni d'uso. Ogni intervento va preceduto da un adeguato (e proporzionato) **approfondimento sulla sua fattibilità concreta**. Si parla a questo proposito di *studio di fattibilità* (sdf), al quale è affidata la sgrossatura dei problemi. Si tratta di capire, in modo serio e circostanziato, **se un particolare intervento programmato è fattibile o meno, s'ha da fare o non s'ha da fare**.

La fattibilità dell'intervento sarà valutata su diversi aspetti: tecnico (il particolare intervento richiede di ricercare soluzioni tecniche non ordinarie, di individuare professionisti e imprese in possesso di speciali competenze), urbanistico (emerge la necessità di una variante allo strumento urbanistico), economico e finanziario (il calcolo di massima prospetta una spesa non sostenibile), giuridico (affiora l'esistenza di un vincolo di destinazione di un edificio derivante dalla donazione), sociale (da una prima analisi condotta discende che quell'intervento non trova una reale corrispondenza con i bisogni del territorio), comunitario (la comunità dei potenziali utenti non è pronta, non è preparata, non è matura; vi sono forti criticità e malumori).

Se la prima verifica dà esito positivo, allora si elabora il *documento preliminare alla progettazione* (dpp), che entra nel vivo delle questioni. In pratica, il dpp rappresenta già **la genesi del progetto e la sua posta in gioco**: 1. definisce meglio, rispetto allo sdf, gli obiettivi del progetto; le tappe della progettazione; i costi e i tempi preventivabili; le varie autorizzazioni da prevedersi e altre possibili difficoltà tecniche; le esigenze sociali e funzionali; i mezzi necessari per raggiungere gli obiettivi (copertura finanziaria nell'investimento, fondo di gestione, terreno necessario, riferimenti giuridici); i vincoli e le potenzialità del sito; 2. elenca e specifica le esigenze alla base del progetto; 3. stabilisce le richieste principali per il piano di manutenzione dell'opera; 4. presenta agli utenti l'iter del progetto.

Il dpp **contiene in pratica le 'domande' del committente**, cui il progettista dovrà trovare 'risposta'. Non c'è progetto serio, senza domande chiare iniziali (altrimenti, inevitabilmente le domande affiorano dopo il progetto o durante i lavori, con conseguenze sulle relazioni tra i diversi soggetti del cantiere, sul controllo dell'opera, sul costo e sulla qualità finale). Per intenderci, non si può dire al progettista: In questo territorio parrocchiale, su questo lotto, c'è bisogno di una chiesa, provati a definirne l'idea progettuale. No, così non può andare! Si dimostra scarsa conoscenza del contesto e dei problemi e delle istanze cui dare soluzione, ma anche poca immedesimazione e passione. Soprattutto, si lascia il progettista nell'incertezza, nella genericità, nell'indefinitezza dell'opera che dovrà progettare, mentre **egli dovrà essere giudicato solo ed esclusivamente sulla proposta progettuale**, quale migliore risposta alle domande ricevute: 1) standard liturgici; 2) funzionalità; 3) compatibilità urbana; 4) giustificazione della spesa; 5) innovazione tecnologica; 6) sostenibilità ambientale; 7) gestione futura dell'opera.

Insisto su questo concetto decisivo. Lo sdf e il dpp non sono semplicemente due importanti documenti, ma sono due momenti fondamentali di analisi, il cui **protagonista** è il committente, non altri, **qui il progettista ancora non c'entra niente**. Questo purtroppo non accade quasi mai. Che cosa accade, spesso?

1. la committenza ignora completamente l'esistenza ed il valore dello sdf e del dpp. Ometto i commenti! 2. la committenza li vede come due impicci da demandare al progettista: 'Tanto sono cose tecniche!', 'È solo perdita di tempo, abbiamo ben altro di cui occuparci! Abbiamo ormai ragionato abbastanza, la cosa si può fare, diamo l'incarico', si dice. Ma non è così, non sono solo atti tecnici, e soprattutto non sono un impiccio, sono una chance, una grande opportunità per capire – prima ancora di fare il progetto – se quell'intervento conviene, è fattibile, è sostenibile, quali siano i problemi da affrontare e risolvere in sede di progettazione. Una committenza coscienziosa e responsabile pretenderà di gestire in prima persona questa fase di analisi, non la ridurrà a poche fugaci considerazioni. E non la delegherà al progettista. È sbagliato, per due ragioni: a) sarebbe una rinuncia a conoscere; b) sarebbe una rinuncia a trasmettere i *desiderata* al progettista in modo preciso. Attenzione, perché può accadere che il progettista, nella speranza di ottenere l'incarico, faccia di tutto per convincere il committente che sussistono tutte le condizioni di fattibilità, senza peraltro poter giustificare adeguatamente la sua affermazione.

Sorge spontanea la domanda circa il grado di **preparazione tecnica** che dovrebbe possedere il committente per attuare le proprie competenze e responsabilità, secondo il quadro fin qui descritto. Qui si deve introdurre necessariamente la trattazione sulla figura e ruolo del RUP... crederci, sceglierlo bene, compensarlo in misura adeguata ... l'anello deve essere forte: fiducia da un lato, affidabilità dall'altro.

### **Il Responsabile del procedimento (RUP)**

È l'*alter ego* del committente, con capacità tecniche. **Quando diciamo RUP, intendiamo sempre dire 'committente'**, ma con riferimento alle capacità e funzioni tecniche richieste.

In realtà, il RUP non deve solo essere competente, formato, esperto, aggiornato, ma deve possedere un requisito fondamentale che lo avvicina al **leader**, se si concepisce l'intero processo edilizio come una rete complessa di persone e di operazioni, che devono essere coordinate proprio dal RUP, puntando ad un modello continuo (modello moderno) e non frammentato (modello convenzionale) delle fasi ed attività.

Ne deriva che *la capacità che si richiede al soggetto (RUP) è organizzativa e propositiva in misura molto maggiore di quanto non sia la capacità meramente tecnica* (AVLLPP - Determinazione n.10/2001 "Problemi in materia di responsabile del procedimento").

Dalla combinazione delle capacità di coordinamento/regia e delle capacità tecniche del RUP dipende il grado di **preveggenza delle molteplici criticità**.

In sintesi, Il RUP interviene quale **elemento regolatore del processo edilizio** e il suo ruolo è critico nelle principali fasi fino al collaudo: – Fase di programmazione dell'opera – Fase di progettazione dell'opera – Fase di affidamento dei lavori – Fase di avvio ed esecuzione dei lavori – Fase di collaudo delle opere eseguite.

Da un punto di vista tecnico e operativo, il RUP ha numerosi e importanti (decisivi) compiti.

## **PROGETTO E APPALTO**

### **Il progetto**

Ci chiediamo ora: **come scegliere il progettista?** quali criteri adottare? quali strade seguire?

Bisogna ricercare tra i professionisti di qualità **il profilo adatto all'intervento da progettare**. È un'indagine seria, non formale, di contenuto, di sostanza. Quali possono essere i requisiti? Sinteticamente: **qualità, esperienza, affinità**. È evidente che rimane escluso, come deleterio e inopportuno, il criterio dell'amicizia o della semplice conoscenza, specie per opere importanti. L'indagine va certamente condotta nel territorio diocesano e provinciale, ma andrebbe convenientemente estesa alla regione e, se si ritiene, oltre. Si potrebbe creare un **elenco di progettisti (e artisti)**, da rivisitare e aggiornare di tanto in tanto. Gli elenchi 'di fiducia' potrebbero essere opportunamente organizzati per competenze diverse: progettazione architettonica, strutturale, tecnica degli impianti, degli interni.

Non è quasi mai conveniente affidare in un'unica soluzione l'incarico per la **progettazione integrale** (architettonica preliminare ed esecutiva, comprensiva delle strutture e degli impianti), salvo che non si tratti di interventi davvero molto semplici. Questo per due ragioni. Anzitutto perché l'idea su cui il committente deve verificare la rispondenza alle proprie attese, e il riscontro alle proprie domande, sta tutta nel **progetto architettonico** (di massima o preliminare)), e fino a quando non si registra una piena condivisione, il progettista incaricato dovrà modificare l'idea proposta. Se poi il committente verifica (seconda ragione) che non sussistono le condizioni per proseguire, o perché la proposta è assolutamente lontana dalle richieste o perché emerge l'esigenza di interrompere il rapporto con quel progettista, ciò è possibile farlo limitando le complicità e i danni, rispetto all'ipotesi di un mandato pieno trasmesso (con convenzione, mai solo verbalmente o con un testo scritto d'improbabile rigore e con scarsa garanzia) al progettista.

In ogni caso, **il progettista dovrà partecipare al cosiddetto laboratorio di pensiero**. Che cosa è? È un 'luogo' di raccordo e condivisione, di ascolto e di scambio di idee, di approfondimento circa l'intervento

che la committenza sta per avviare. Chi vi prende parte? Il committente, il *RUP*, con eventuali collaboratori, il parroco e alcuni suoi collaboratori, il futuro gestore, il progettista. Se si tratta di costruire una chiesa, andranno invitati anche il liturgista e gli artisti. È una tappa di enorme utilità per comprendere a fondo le esigenze e condividere le idee, è uno spazio gravido di esperienza, dove sono poste le basi per una progettazione di successo e per la successiva realizzazione dell'opera desiderata. La futura efficace e corretta gestione dell'edificio dipende molto da questa esperienza di coinvolgimento.

Un'importante annotazione nella sezione 'progetto' riguarda i **concorsi**. È dimostrato (ed è abbastanza intuitivo) che il concorso, rispetto all'affidamento diretto d'incarico, comporta svariati vantaggi: la possibilità di scegliere tra molte proposte quella più convincente; una qualità maggiore delle singole proposte per la competizione che è intrinseca al concorso; la risonanza più ampia dell'iniziativa e la sua maggiore ricaduta sul piano culturale; un necessario affinamento delle procedure e incremento del livello organizzativo degli uffici diocesani.

Naturalmente, per la scelta dei progettisti da invitare vale quanto indicato in precedenza.

È molto raccomandabile il concorso per interventi rilevanti o per dimensione o per significato (costruzione di una chiesa o di una grande struttura pastorale, adeguamento liturgico, riconversione funzionale di struttura esistente), mentre si può intraprendere la strada dell'affidamento diretto per interventi minori.

Un'ultima precisazione, forse scontata, riguarda la necessità di **entrare in possesso di tutti gli elaborati**, fino all'ultimo esecutivo, sino ai particolari costruttivi e di funzionamento. Ugualmente, è assolutamente necessario prendere visione ed **entrare in possesso del piano di manutenzione**, da cui dipende la gestione dell'edificio in tutte le sue parti.

### L'appalto

Data la nostra identità giuridica di ente privato, **non siamo obbligati alla gara a evidenza pubblica**, salvo in casi particolari previsti per legge. Certamente, se non ricorrono simultaneamente queste due condizioni: a) lavori per un importo superiore al milione di euro b) contributo pubblico superiore al 50 per cento dell'importo dei lavori (d.lgs. 163/2006 aggiornato art. 32 punto 1 lett. d), non siamo tenuti all'appalto pubblico. Accade però, talvolta, che gli enti pubblici finanziatori 'impongano' la gara pubblica a prescindere dagli importi. La questione sarebbe da approfondire.

Tuttavia, è davvero molto utile e conveniente ispirarsi ai principi, ad alcune procedure e a taluni dispositivi del codice degli appalti, a garanzia di rigore e qualità delle procedure.

In particolare, **è bene agire secondo alcuni sani principi**, che riguardano: la scelta delle imprese, la valutazione delle offerte, la stesura dei contratti.

Vale qui lo stesso discorso fatto per i progettisti: è bene condurre una congrua indagine e **individuare un certo numero di imprese di qualità**, ben organizzate, esenti da criticità finanziarie, dotate di un curriculum idoneo, che abbiano delle buone referenze (meglio se attinte direttamente a terzi). Anche in questo caso, gli elenchi possono essere organizzati secondo diversi parametri: territorialità, dimensione, curriculum.

È bene invitare a presentare offerta per un determinato intervento **almeno 3 imprese, raffrontabili tra loro**. Saranno chiamate a formulare la propria offerta **sull'ultima versione del progetto**, quella condivisa e più convincente. Un'impresa seria nell'offerta annota le eventuali lacune o errori presenti nel progetto, addirittura propone anche soluzioni migliorative. In tali casi, sarà richiesta nuovamente l'offerta alle imprese invitate, dopo aver consegnato loro nuovamente il progetto, rivisto e corretto.

Il criterio di valutazione più in uso da un po' di tempo è quello dell'offerta economicamente più vantaggiosa, ritenuta (a ragione) la migliore in condizioni medie, perché determina un buon compromesso tra il massimo ribasso e la (presunta) massima qualità. Il **parametro del massimo sconto** è stato spesso ed è ancora causa di elevatissimo rischio per il costo, i tempi, i rapporti tra i diversi soggetti di un cantiere.

A tal proposito, verrebbe da parafrasare il criterio dell'offerta economicamente vantaggiosa in criterio della progettazione economicamente vantaggiosa (a proposito del progetto) e criterio della gestione economicamente vantaggiosa (riguardo alla manutenzione). In sostanza, torna l'adagio *Chi più spende, meno*

spende! **Facciamo un esempio.** Progetto per costruire una grande struttura pastorale: a) nomino un *RUP* capace e diligente (il vero problema sta qui) e gli assicuro un compenso di 100 mila euro, l'importo dei lavori in contratto è di 1 milione di euro; i lavori terminano entro il tempo stabilito di due anni e senza scostamento nella spesa; b) nomino un *RUP* non all'altezza o ne assumo il ruolo, i lavori si interrompono in due momenti per un periodo di tre e sei mesi, e terminano dopo tre anni, con uno scostamento di 500 mila euro. Quale dei due percorsi vi sembra il più conveniente?

## VERIFICA

Solo due indicazioni.

Anzitutto, pretendere che **il cartello di cantiere** sia visibile, chiaro e completo. È il biglietto da visita di un cantiere.

Pretendere che **il cantiere** sia pulito (sempre) e ordinato, non caotico. Spesso il disordine è un campanello d'allarme, e fa salire il rischio di incidenti.

Prevedere (*RUP*) **momenti di verifica**, scambio e approfondimento, specialmente prima di avviare l'esecuzione di lavori particolarmente delicati e impegnativi. Ciò è utile anche a misurare il livello di serenità e armonia presente tra gli operai, responsabili di cantiere, direttori dei lavori.

## VALUTAZIONE

Prestare **particolare attenzione alla fase finale dei lavori**. Il collaudo tecnico-amministrativo è l'ultimo atto formale prima dell'uscita di scena definitiva dell'impresa. Deve essere preceduto da una **seria, puntuale e rigorosa verifica che deve dare esito positivo**, diversamente non si deve procedere alla chiusura dei lavori e si deve chiedere all'impresa di eseguire gli interventi necessari, in modo che ci sia assoluta conformità con il progetto, magari aggiornato formalmente in modo unanime e condiviso, durante i lavori. Prima della chiusura formale del cantiere, è importante **non erogare l'ultima rata** prevista dal contratto, e comunque **non svincolare le ritenute di garanzia**.

Occorre anche, sempre prima o contestualmente alla chiusura formale, entrare in possesso di tutte le certificazioni riguardanti gli impianti, del documento di agibilità, e altri.

## GESTIONE

Terminata l'opera, non finisce l'intero processo. Prende avvio la consegna concreta a chi la deve usare e gestire, prendendosene cura.

Ecco la parola 'chiave': **prendersi cura dell'edificio completato**. La manutenzione non sia improvvisata, non sia trascurata, non sia rimandata, non sia attuata con superficialità o fretta, né sia affidata a volontari poco informati e competenti. Si dice: **la manutenzione costa!** Potremmo fare un esempio analogo a quello dei lavori: compiere con regolarità e competenza la manutenzione prevista dal piano corrispondente, costa di più o di meno di un intervento urgente e straordinario? Senza considerare i rischi (enormi) sulla sicurezza connessi all'assenza di manutenzione programmata e regolare!

## COMMITTENZE PER L'OGGI

Abbiamo avviato la nostra riflessione commentando e ridimensionando il luogo comune che contrappone l'abilità e la qualità della committenza (non solo ecclesiastica) del passato alla presunta e dichiarata inefficienza di quella attuale. **Finiamo sfatando un altro luogo comune**, quello secondo cui l'architettura e l'arte contemporanea siano semplicemente brutte e non paragonabili con i capolavori del passato (e ora tutti direte: Sì, è vero!). Ora, se è vero che non ha molto senso comparare le committenze di epoche diverse (lo abbiamo dimostrato nella parte introduttiva), è ancora più vero che **non è proprio**

**giusto stabilire un confronto** tra l'architettura di 5 secoli o di un millennio fa con quella odierna. O meglio, si può fare, ma senza trarne delle conclusioni scientifiche obiettive.

*Nel corso della storia, la Chiesa non si è mai riconosciuta in un singolo linguaggio architettonico. Vi sono magniloquenti cattedrali gotiche, ma anche chiesette bizantine di raccolta intimità. [...] Ma non c'è ragione per la quale i molteplici linguaggi contemporanei non possano rappresentare il sacro. In luoghi come la chiesetta progettata da Oscar Niemeyer a Pampulha o nella cappella di Ronchamp di Le Corbusier, si respira sacralità: come nelle chiese antiche. Non c'è una forma che aprioristicamente sia migliore di un'altra. Ma bisogna compiere lo sforzo di comprendere (Santiago Calatrava, su Avvenire del 19 febbraio 2012).*

In ogni caso, dunque, **ogni epoca è caratterizzata dal suo linguaggio (o dai suoi molteplici linguaggi)**. Al limite, si può anche prenderne le distanze o mostrarsi critici e severi, ma non si può ovviamente pensare di esprimersi con un linguaggio che appartiene al passato. Non si vuole dire che bisogna accettare ogni proposta formale o compositiva, anche la più bizzarra e sovversiva, specie per lo spazio sacro, per la liturgia e la preghiera.

Ma è importante **cercare di comprendere i linguaggi di oggi**, di familiarizzare con essi, e di saperli usare nel modo giusto. D'altra parte, volenti o nolenti, poiché figli del nostro tempo, abbiamo già nel nostro DNA i tratti caratteristici dell'oggi. Anche la nuova 'grammatica', logica ed estetica, è dentro di noi.

Che non si debba e non si possa indietreggiare né è convinto anche **l'attuale Papa**, come già i suoi predecessori: *Con questo incontro desidero esprimere e rinnovare l'amicizia della Chiesa con il mondo dell'arte, un'amicizia consolidata nel tempo, poiché il Cristianesimo, fin dalle sue origini, ha ben compreso il valore delle arti e ne ha utilizzato sapientemente i multiformi linguaggi per comunicare il suo immutabile messaggio di salvezza. Questa amicizia va continuamente promossa e sostenuta, affinché sia autentica e feconda, adeguata ai tempi e tenga conto delle situazioni e dei cambiamenti sociali e culturali (Benedetto XVI, 21 novembre 2009, discorso agli artisti).*

Ritengo che **una committenza responsabile debba favorire, promuovere e partecipare a momenti di incontro con i luoghi e le opere della contemporaneità** (visitare mostre, musei, opere del contemporaneo), ascoltarne e provocarne gli autori, suscitare formazione culturale. Solo così diventerà capace di uno sguardo proteso in avanti, d'idee che costruiscono un futuro di qualità e la qualità del futuro. Una committenza lungimirante, aperta, coraggiosa. Proprio com'è accaduto in passato. Occorre non indietreggiare, ma avanzare con convinzione nella strada dello sviluppo dell'arte, senza imporre né uno stile né una forma né un materiale specifico. A tal proposito, un grande architetto, Gio Ponti, diceva: *Non è il cemento, non è il legno, non è la pietra, non è l'acciaio, non è il vetro l'elemento più resistente. Il materiale più resistente nell'edilizia è l'arte.* E Le Corbusier, da parte sua affermava: *L'architettura è un fatto d'arte, un fenomeno che suscita emozione, al di fuori dei problemi di costruzione, al di là di essi. La Costruzione è per tener su: l'Architettura è per commuovere.*

## CONCLUSIONI

Committenza 'responsabile' oggi significa anzitutto **committenza 'consapevole'**. Di che cosa? Del fatto che il processo edilizio è una realtà complessa, che si può governare solo se si cambia marcia.

Prende corpo **una specie di rivoluzione copernicana**, che consiste in un passaggio da un modo vecchio di concepire l'identità e l'azione della committenza, basato spesso sul criterio della pura rappresentanza, ispirato al principio della delega, affidato al metodo della fiducia; a uno più moderno, fondato sul criterio della partecipazione attiva, ispirato al principio dell'assunzione responsabile delle decisioni, contrassegnato dal metodo del merito.

Il cambiamento passa anche attraverso una **maggiore organizzazione del lavoro** e ottimizzazione delle procedure.

Ancora, **va posta al centro la competenza**, la formazione, l'aggiornamento, per contrastare la tendenza all'improvvisazione e alla superficialità nell'approccio alle questioni tecniche.

Altra consapevolezza richiesta riguarda **l'apprezzamento delle risorse finanziarie e la selezione delle risorse umane**. Le metto insieme, perché sussiste un legame stretto tra i due 'capitali' e i risultati che si possono ottenere.

Da una parte, l'abbiamo già detto, *Chi più spende, meno spende*, cioè per realizzare un edificio bello, funzionante e durevole occorre mettere in campo maggiori risorse. A me è capitato una volta di cadere nel tranello dell'affare commerciale: ho acquistato una bella stampante molto economica, con molte funzioni, ed ero soddisfatto della spesa. Mi son dovuto ricredere presto, quando ho cominciato a sborsare soldi per il ricambio delle cartucce. Acquisto sbagliatissimo!

E d'altra parte, se in un ufficio ci sono persone, magari di buona volontà e motivate, ma poco competenti e qualificate, gli esiti saranno mediamente modesti. Se le persone sono anche capaci e qualificate, il livello sale. In sostanza, costo sotto controllo (progetto, costruzione e gestione) e maggiore qualità garantita!

In ultimo, possiamo domandarci: **esiste uno stile proprio della committenza ecclesiastica?** In cosa consiste?

La risposta può essere così formulata. Valgono tutte le regole e i principi (fin qui evocati) che normalmente sottendono all'azione di **una sana e robusta committenza pubblica**. Tali principi e regole, nel caso della Chiesa, potranno e dovranno essere ulteriormente rafforzati e nobilitati, proprio in virtù della sua speciale natura, di comunità di persone che s'ispirano al vangelo, secondo criteri di rispetto, condivisione, considerazione per i reali bisogni, correttezza dei comportamenti, attenzione alle relazioni, propensione al bello, disposizione a perseguire condizioni di massima dignità per le persone tutte (piccoli, adulti, anziani, sani, portatori di disabilità varie).

Lo stile proprio della committenza ecclesiastica (e pubblica, più in generale) discende dall'essere **responsabile pro tempore di un patrimonio che appartiene a tutti**. Ciò vale per il pubblico, ma vale anche per il patrimonio ecclesiastico che non appartiene a persone fisiche, appartiene (giuridicamente) agli enti ecclesiastici, quindi (moralmente) alle comunità ecclesiali. Senza questa convinzione profonda è molto facile che si producano atteggiamenti non adatti, di possesso e gestione privatistica del patrimonio, magari dettati dal desiderio di far bene, ma formalmente e sostanzialmente non rispettosi della natura pubblica del patrimonio. Pertanto, l'atteggiamento principale dovrebbe essere quello di **un effettivo coinvolgimento degli organismi e delle comunità interessate**. Non può trattarsi unicamente di passaggi formali (per gli organismi preposti a fornire un parere, vincolante o no) o di cortesia e cordialità (per le comunità), ma deve trattarsi di momenti di presentazione chiara ed esaustiva del programma o dell'idea, di reale approfondimento nel merito, per una valutazione complessiva condivisa. L'obiezione frequente a questa proposta di approccio 'comunione' è il rischio di 'perdere troppo tempo inutilmente', di incontrare condizionamenti inaccettabili o resistenze fuori luogo o altro del genere. È vero, il metodo del dialogo, della sinergia, della condivisione, indubbiamente più faticoso, è anche il più 'rischioso', se si vuole difendere (o imporre) la propria idea o il proprio progetto in ogni caso. Tuttavia, non mancano esperienze positive in questo campo, che ci dimostrano che la strada del dialogo e della sinergia sia l'unica veramente ecclesiale, rispondente alla coscienza responsabile della committenza, la più affascinante ed anche la più feconda. **Un'adeguata formazione preliminare** (qui s'inserisce il discorso sull'urgenza formativa dei sacerdoti, futuri responsabili di parrocchie o rettorie, ma anche di laici collaboratori), la scelta di idonee metodologie di confronto, il coinvolgimento di figure di alto profilo atte a documentare e giustificare l'idea progettuale che si propone consentiranno di scongiurare il pericolo di una reazione dura ed immotivata da parte degli interlocutori, ma nel contempo renderà possibili miglioramenti, sviluppi positivi e addirittura cambiamenti vantaggiosi al programma presentato.

Aggiungo che la comunità andrà informata e coinvolta **dall'inizio al termine del processo edilizio** che la riguarda, e andrà sufficientemente e seriamente interessata alla fase di consegna e di gestione dell'opera completata.

Il percorso delineato è possibile, non è utopistico, anche se occorre passare attraverso una *metanoia*, un cambiamento radicale di mentalità e di impostazione, e richiede la disponibilità ad affrontare e risolvere le difficoltà di sistema che spesso caratterizzano i nostri centri decisionali ed operativi.