

Committenti, progettisti e costruttori, ovvero "dell'intelligenza del processo"

Sintesi della prolusione

GIUSEPPE TURCHINI
Ordinario di Architettura Tecnica
presso la Facoltà di Ingegneria
di Lecco

Il processo edilizio è quella lunga e complessa vicenda che va dal riconoscimento dei bisogni dell'uomo, dei gruppi sociali, delle collettività, fino al loro soddisfacimento attraverso la costruzione e l'uso di opere edili.

Le figure più caratteristiche del processo sono quelle degli utenti o utilizzatori delle opere edilizie realizzate. Quelle della committenza, cioè dei promotori effettivi dei processi cui spetta il ruolo di predisporre, programmare, sostenere e controllare lo sviluppo del processo. Le figure dei progettisti, che hanno il compito di tradurre bisogni e programmi in ipotesi di soluzione. Quelle infine dei costruttori che hanno il compito di dare esistenza fisica alle opere progettate.

Committenti, progettisti e costruttori sono dunque gli operatori essenziali del processo; proprio per questo sono anche i soggetti che detengono un ruolo strategico nella conduzione del processo stesso verso gli obiettivi che discendono dal soddisfacimento dei bisogni degli utenti e che rendono tangibile la qualità del processo. In altre parole, chi programma, progetta e realizza le opere edilizie, garantendo a esse i giusti o necessari livelli di qualità, diventa l'interprete dell'anima del processo, ne diventa l'intelligenza che lo conduce ai fini istituzionali.

Per garantire gli obiettivi della qualità è condizione essenziale che tutti gli operatori siano accomunati dalla condivisione degli stessi obiettivi, realizzando con ciò quell'unità non solo di fini ultimi ma anche di intenzioni e di decisioni intermedie che determina l'instaurarsi nel processo di un regime virtuoso, il cerchio della qualità appunto,

Quando, in passato, utenti e committenti (che si identificavano assai più di oggi in obiettivi comuni), progettisti e costruttori parlavano la stessa lingua, avevano le stesse conoscenze di base e gli stessi mezzi per rispondere ai bisogni, quando le tecnologie erano poche, consolidate e assolutamente condivise da tutti gli operatori, quando cioè si realizzavano nel processo, per la sua semplicità e per la sua condivisione, le condizioni di totale energia, allora venivano concepite, progettate e costruite le opere della grande architettura del passato che ancor ci stupiscono. E non è poi un passato tanto lontano dato che arriva quasi inalterato fino alla nostra epoca, fino, per indicare una data,

alla seconda guerra mondiale. 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. Richiede che si trovino regole e leggi che sostengano questa unitarietà riallacciando i legami tagliati in una gestione di processo che premiando l'efficienza ne ha sacrificato la qualità. Il processo smembrato e affidato a una gestione nella quale dominano gli aspetti di competizione e di antagonismo tra operatori in sequenza, ognuno portato a privilegiare obiettivi parziali caratteristici del proprio ruolo, è un processo malato esposto a mille pericoli di degrado, di corruzione, di egoismo.

Oggi il mondo delle costruzioni si trova di fronte a una situazione cruciale. È diffusa la coscienza della impossibilità di continuare nella strada della dissoluzione dei valori del processo ed è anche diffuso il bisogno di trovare approcci nuovi che ricostruiscano unitarietà e condivisione di obiettivi come condizione essenziale di successo.

Si sta pure diffondendo la coscienza della esistenza di strumenti, normativi e non, evoluti di gestione della qualità. È quindi con grande interesse e con la migliore disposizione di spirito che la comunità edilizia, dei committenti, dei progettisti, dei costruttori ha salutato la nascita di una legge generale sugli appalti, come quella che è di recente entrata in vigore, che mette con grande chiarezza la qualità delle opere come obiettivo primo e sostanziale di tutti i processi edilizi.

Il problema ora è quello di seguire questa linea di principio, cioè di dare corpo a queste premesse, proponendo metodi di gestione adeguati, che lascino libero il formarsi o il ritrovare l'intelligenza del processo perduta.

Addentrando anche brevemente, in questo problema, vengono riconosciuti da tutti gli studiosi e anche dagli operatori reali, come momenti cruciali ai fini del successo quelli caratterizzati non dallo svolgimento di particolari attività o operazioni, che sono più facilmente gestibili, ma dalla gestione di flussi di informazioni che collegano fasi operative diverse e diversi operatori. Due momenti in

particolare. Il primo si situa nel passaggio strategico dei ruoli operativi dalla committenza alla progettazione; il secondo nel passaggio strategico dei ruoli operativi dalla progettazione alla costruzione. Sono allora necessari metodi e strumenti efficaci per garantire la completezza e la correttezza del flusso informativo; le strategie della qualità oggi note e abbastanza diffuse, in qualche caso supportate da disposti normativi, hanno in effetti messo a punto alcuni strumenti (ad esempio riscontrabili in operazioni di *briefing* o di programmazione iniziale), particolarmente utili quando la committenza esprime capacità tecniche.

Quando ciò non è garantito si ravvisa la necessità di una sorta di operazione maieutica da parte dei progettisti che devono aiutare la committenza a esplicitare i propri obiettivi, prima che partano le fasi di progettazione.

Gli obiettivi devono essenzialmente essere relativi alla qualità. Nell'attività di programmazione della committenza credo che si possa individuare il primo fondamentale livello di quella che è l'intelligenza del processo, vale a dire, la capacità di alcuni agenti/soggetti principali di configurare e di indirizzare la finalità e la concezione dell'opera da realizzare. Nel far questo occorre, tuttavia, evidenziare e confrontarsi con due rischi sostanziali:

- il considerare la programmazione come una materia esclusivamente "tecnica" da sottrarre alla sfera del politico, dell'economico e del sociale;
- il guardare alla progettazione come a un processo strettamente sequenziale e deterministico, a partire da obiettivi sufficientemente chiariti, da cui discende una notevole attenzione sulla cosiddetta "professionalità".

Nel caso delle committenze pubbliche, in applicazione della legge quadro in materia di Lavori Pubblici, il sistema di programmazione pluriennale dei lavori, pur competendo in fase di proposizione alla dirigenza tecnico amministrativa degli enti pubblici e, pur dipendendo sostanzialmente dalla politica di bilancio e dalla pianificazione urbanistica, è soggetto all'approvazione degli organi politici e, soprattutto, dovrebbe discendere dall'elaborazione di strategie che comprendano e soddisfino la domanda sociale, le attese economiche e le esigenze di governo della società e del territorio. Con questo si vuole intendere che una maggiore professionalità è richiesta, anzitutto, ai rappresentanti politici, in quanto la dimensione politica è inesorabilmente connessa alla *polis*. Non è pensabile, infatti, combattere e scongiurare le inefficienze procedurali, finanziarie e tecnologiche se non si agisce alla radice della domanda sociale, plurima, composita e contraddittoria, come si presenta nella società contemporanea.

In altri termini, quello che da molti anni si rimproverava al sistema di governo delle opere pubbliche era una carenza di "estetica", un'incapacità di individuare l'intrinseca complessità, fino, talvolta, all'incoerenza, delle aspettative della società civile e di rappresentarne gli "immaginari".

Non esiste, infatti, unicamente la "forma" dei manufatti costruiti (vorremmo dire delle architet-

ture), ma esiste pure la forma di un programma di governo del territorio: e forse questa è la condizione essenziale affinché vi sia anche una coerente forma architettonica tanto degli edifici come delle infrastrutture e delle opere ambientali.

Programmare i lavori pubblici non può consistere, infatti, semplicemente nel redigere un catalogo di interventi, nell'elencarne le caratteristiche e nel fissarne i tempi di attuazione: bensì deve significare immaginare, elaborare nuove categorie mentali, nuove modalità di comunicare ai cittadini, agli elettori, ai contribuenti lo "stile" (la "estetica", appunto, dell'amministrazione proponente e l'immagine della comunità locale).

La partenza delle operazioni di programmazione è collocata giustamente e in armonia con gli obiettivi di qualità che la Legge dichiara, nella rilevazione dei bisogni delle comunità, delle città e dei cittadini. Ma immediatamente, perché un progetto, concepito in risposta ad alcuni di questi bisogni, possa aspirare a divenire reale, scattano operazioni tecniche di valutazione nella forma di verifiche di fattibilità. Fattibilità giuridico normativa, ad esempio, consistente nella verifica della compatibilità del progetto con le norme e le leggi vigenti. Fattibilità tecnico economica, consistente nella valutazione della esistenza delle risorse necessarie. Fattibilità urbanistica, consistente nel riscontro dei limiti e delle possibilità di azione nei confronti degli strumenti urbanistici, ecc.

Non si vuol affermare che queste valutazioni siano sbagliate o inutili: anzi sono salutari e necessarie per dare realtà ai programmi, per non cadere nel pericolo di programmare opere solo in sede politica con poche o nulle possibilità di essere poi condotte a termine. Si vuole, invece, segnalare il pericolo di una eccessiva anticipazione di valutazioni tecnico economiche che inevitabilmente si sviluppino sul confronto tra progetto e vincoli, considerando questi inamovibili e quindi condizionanti le possibili scelte.

Progetti veramente innovativi che potrebbero essere suggeriti da una sistematica e armonica osservazione del sociale, e quindi potrebbero essere orientati a soddisfare bisogni latenti e di grande portata, finiscono con lo scontrarsi con strumenti di regolazione nati in momenti e in contesti diversi, passati, comunque sempre rigidi.

Allora, perché non introdurre, fin dalle fasi iniziali del processo, sfruttando appieno quella intelligenza potenziale che è nelle committenze e nelle forze della progettazione, approcci diversi basati non sulla contrapposizione e sulla divisione dei ruoli, ma sulla collaborazione e la sinergia? Quanto meno, perché non pensare alla gestione delle fasi di programmazione in termini di flessibilità e di agile adattabilità ai casi che si presentano in modo che si possa decidere di volta in volta, nell'interesse dei risultati e quindi della comunità, come e dove agire, modificando i progetti quando è conveniente, o modificando i vincoli quando è necessario?

I grandi progetti che in altri Paesi europei vengono concepiti e attuati con l'obiettivo di innovare la città, le sue strutture le sue organizzazioni spaziali

e sociali, sono forse gestibili in termini di verifica precoce di fattibilità con leggi, vincoli e risorse esistenti? E ancora, sono immaginabili all'interno di un processo basato sulla divisione dei ruoli degli operatori e sull'intervento di essi in rigida sequenzialità senza o con pochissime possibilità di dialogo, di interazione di sinergia?

Come vedremo tra poco, anche nell'altro momento cruciale del processo, quello del passaggio dalle fasi di progettazione a quelle della costruzione si assiste a una impostazione procedurale basata sulla sequenzialità temporale operativa senza possibilità di interlocuzione tra ruoli e competenze. Se questo atteggiamento è una comprensibile garanzia nei confronti di una gestione corretta dei processi, lo è meno nei confronti degli esiti finali, cioè nella qualità delle opere realizzate.

Il processo, si diceva all'inizio, parte dalla elaborazione di un documento preliminare, con il quale si dà il via allo sviluppo della progettazione attraverso i noti stadi operativi di progetto preliminare, definitivo ed esecutivo; il documento preliminare è dunque quello strumento che, riportando sia gli obiettivi dell'intervento sia le condizioni di realizzabilità di esso, riassume e anticipa l'anima del processo, risultando in ciò anche come lo strumento preferenziale di negoziazione tra le due anime (tecnica e politica) della committenza.

Ma, se ci si addentra nella interpretazione del ruolo strategico dello stesso documento preliminare, e di conseguenza anche del progetto preliminare, si scopre che in esso viene inevitabilmente decisa la maggiore e più significativa parte del contenuto di innovazione del progetto.

Bisogna quindi chiedersi dove e come si muove l'innovazione in edilizia.

Questa domanda, fondamentale per il progresso del settore delle costruzioni, non viene posta con sufficiente rilievo nella comunità edilizia e alla sua risposta si dedica troppo poca attenzione.

Che cosa è l'innovazione positiva, quella cioè che è finalizzata a rispondere sempre più e sempre meglio ai bisogni e alla domanda presenti, anche se non sempre manifesti, nella società?

Si può pensare a una linea di risposta. Il bisogno e la domanda di qualità sono entità non certo statiche ma in continua evoluzione presenti nei tessuti sociali, nelle organizzazioni, nei servizi, nelle strutture funzionali e fisiche del territorio.

Il compito della committenza è quello di conoscerli, di interpretarli e di trasformarli in ipotesi di progetto: allora un primo livello di innovazione starà proprio nella capacità di cogliere e sviluppare l'evoluzione della domanda. Subito dopo, il bisogno di innovazione prevederà che le risposte progettuali e produttive siano in grado di rispondere operativamente.

Ma tutto ciò in genere non succede.

Le committenze, oberate da mille vincoli, costrette entro programmi economico finanziari non adeguati, soggette a una valutazione ex post di tipo burocratico, non sono spinte a tentare strade innovative, bensì ad assettarsi su posizioni già note e praticate, senza nemmeno intenzioni di sperimen-

talità, essendo il rischio dell'insuccesso assai più grave e temuto di quanto sia ricercato e apprezzato il riconoscimento per il successo.

Se le committenze rinunciano al loro ruolo di promotori dell'innovazione, ciò accade anche per i progettisti i quali, a loro volta costretti all'interno di procedure eccessivamente tecniche e deterministiche, non sono spinti a distaccarsi troppo, nel loro operare, da ciò che già si conosce, già si è realizzato, accontentandosi di risultati corretti, tranquillizzanti grazie alla sperimentatezza e, in un certo senso alla certezza, che li contraddistingue. La tendenza è cioè sempre quella di gestire con procedure e mezzi e anche tecnologie certi, problemi che per loro natura sono incerti, sono in continua evoluzione e richiedono atteggiamenti innovativi.

Le altre figure di operatori del processo, si intendano i costruttori e le forze della produzione che progettano, approntano e commercializzano materiali, componenti e sistemi per l'edilizia, sono pure chiamati in teoria a contribuire all'innovazione del processo, e potrebbero avere un ruolo essenziale (come avviene in altri settori produttivi diversi da quello delle costruzioni) in quanto sono loro tra i principali depositari e gestori della tecnologia caratteristica.

Ma quale stimolo potrebbero avere verso l'innovazione se da parte di committenti e progettisti non arriva una seria e continua richiesta? I costruttori, infine, costretti anch'essi entro le maglie di regole di appalto finalizzate essenzialmente a garantire la correttezza economica delle attività costruttive, porteranno nel processo di volta in volta solo quel minimo contributo all'innovazione che deriva da esigenze intrinseche al loro operare, esigenze di razionalizzazione, di controllo, di aumento della produttività, ecc.

Alla fine, resta da constatare come l'innovazione in edilizia proceda in genere solo a seguito di due condizioni:

- La prima, più diffusa è data dalla esigenza per i produttori di sopravvivere in un mercato (quello della produzione e commercializzazione dei prodotti intermedi) che è in continua, anche se poco avvertibile, evoluzione: è nella produzione di materiali componenti e sistemi che più facilmente si legge una lenta ma reale strada verso la qualità, o meglio verso il miglioramento della risposta a esigenze effettive degli utenti.

- La seconda, rara e occasionale, è data da episodi fortunati nei quali, rimossa una serie di vincoli negativi, committenti illuminati, progettisti di grandi capacità, costruttori con ricche esperienze e potenzialità tecnologiche e produttori attratti e motivati da possibili ricadute di prestigio, tutti insieme collaborano alla nascita, allo sviluppo e alla realizzazione di particolari opere che sono definibili grandi, prima di tutto per il significato sociale, culturale e architettonico.

È vero che le grandi e buone progettazioni che per fortuna ancora esistono nel nostro mondo, fanno scuola attraverso le opere realizzate. È vero che attraverso lo studio e la comprensione di queste, la

cultura architettonica fa significativi passi avanti, così come è successo da sempre nella storia. Inoltre, voglio ribadire, la cultura che si sviluppa non è solo quella specifica dei progettisti, è assai più estesa, è cultura delle committenze, dei costruttori dei produttori, del mercato.

È cultura del processo, crescita dell'intelligenza che lo anima.

Ma quante sono queste opere? E quante ne vedremo in un prossimo futuro nel quale sembrano dominare le regole della certezza, su quelle dell'innovazione e della sperimentabilità?

Un grande maestro, non solo teorico, della rinascita del settore delle costruzioni in Europa a partire dalle ricostruzioni postbelliche, Gérard Blachère, aveva una volta paragonato, con una felice intuizione, lo sviluppo del processo edilizio e del settore delle costruzioni nel suo cammino verso l'innovazione a una grande chiatta (*le bâtiment c'est une grande péniche*) che procede lenta lenta lungo un fiume seguendone le correnti e incontrando strada facendo sia aiuti e spinte, sia rallentamenti e ostacoli. Anche se si muove con grande lentezza, va verso una meta, che per noi è un obiettivo di innovazione e di aumento di qualità. Inoltre, proprio come una chiatta può avere improvvise vistose accelerazioni, se qualcuno o qualcosa la spinge (un tiro di cavalli diceva, o un trattore), anche l'edilizia viene sospinta in avanti da episodi felici. Quelle grandi opere appunto, o i grandi programmi di rinnovamento urbano che in alcune realtà si realizzano.

Torniamo, alla luce di ciò, ancora una volta a esaminare la struttura dei processi edilizi così come si potranno configurare nel prossimo futuro, e torniamo a definire la prima funzione di committenza che, nel settore pubblico almeno, non può che essere duale: politica e tecnica.

La dimensione tecnica allude al fatto che la committenza non ha un mero ruolo di promozione immobiliare, ma ne possiede anche uno di concezione progettuale: non a caso si può definire, appunto, come il progetto della committenza.

Nel settore pubblico, addirittura, la funzione "tecnica" di committenza si erge a salvaguardia e a tutela sia della forma della città (della *polis* in cui vivono gli uomini che Aristotele definiva "animali politici") sia delle esigenze dei cittadini.

In un certo qual modo si richiede al committente pubblico di fornire ai propri progettisti un "programma umanistico" e un "indirizzo prestazionale", si richiede, insomma, di colmare quella condizione di solitudine culturale che spesso affligge l'architetto contemporaneo, nostalgico del "principio illuminato" di un tempo.

Ecco perché redigere programmi, documenti e progetti non vuol dire solo adempiere a precetti amministrativi, ma comporta altresì "dare un'anima" alle "cose costruite".

Passando a considerare il fronte operativo dei progettisti, è indubbio che nel rinnovamento dei precetti e delle procedure preesistenti operato dalla recente legislazione, si può notare un'impostazione paradigmatica in cui al "progetto", concepito

nella sua dimensione di autentico dispositivo finalizzato alla pre-determinazione degli eventi, si affidano compiti in parte impropri.

Vi è, in effetti, nell'impalcato legislativo, una notevole minuziosità nel descriverne i contenuti, oltre che nel regolarne i livelli e le sequenzialità.

Almeno in apparenza, il progetto (o, meglio, la progettazione) che emerge dalla riforma legislativa sembra un meccanismo perfetto e statico, fondato oltre a tutto, su una notevole (anche se non assoluta) separazione dei ruoli tra ideatori ed esecutori. Ci permettiamo di dubitare che una concezione come questa, dal sapore un po' positivisticco, sia veramente in grado di restituire la complessità e la sofisticazione di un mestiere e di un processo così delicati e importanti, anche se, naturalmente, nel recente passato essi avevano lasciato alquanto a desiderare. È una strada assai lontana da quella, basata sulla felice convergenza di capacità e di ruoli, che occasionalmente genera quelle grandi opere cui si faceva cenno.

Il voler separare, non solo temporalmente, che è anche accettabile, ma anche e, soprattutto, operativamente il momento della programmazione da quello della progettazione, e poi quello della progettazione da quello della realizzazione, cioè voler rendere avulsi i soggetti ideatori dalla sfera delle prassi, equivale a ritrarre il mondo della produzione in maniera riduttiva, negando ai suoi rappresentanti una capacità progettuale, addirittura, architettonica che, nella realtà, è invece assai diffusa.

A questo proposito si possono ricordare i contenuti del recente schema di Direttiva Comunitaria sugli appalti pubblici, che ripropone con forza il concetto di "dialogo competitivo" tra le parti, o meglio, contro-parti.

Il modello delle relazioni antagonistiche tra attori del processo, sotto l'egida della stazione appaltante, non si addice più tanto a una società evoluta in cui operatori pubblici e privati si confrontano e cooperano quotidianamente (si pensi al *project financing*), in cui governare è anzitutto prestare un servizio alla collettività.

Con ciò non si vuole ovviamente intendere che i livelli – ormai canonici – della progettazione (preliminare, definitivo ed esecutivo) debbano essere confutati nella loro definizione: resta il fatto che il progetto è frutto dell'apporto di soggetti molteplici, che danno il meglio di se stessi solo qualora siano messi in grado di interagire, di dialogare e di comprendere.

D'altro canto la progettazione rimane un processo iterativo, in cui il grado di dettaglio non può essere sempre simmetrico per ogni circostanza e per ciascun aspetto della costruzione, in cui le decisioni progettuali da prendersi in cantiere, nel corso delle lavorazioni, possono essere certo ridotte, ma non eliminate.

Da questo punto di vista, in assenza di una progettazione integrata, paradossalmente si potrebbe assistere a una proliferazione di dettagli costruttivi scoordinati e pertanto ineseguibili.

In ultima analisi, la separazione dei ruoli tra pro-

gettisti e costruttori che si mantiene anche nel momento in cui l'opera in progetto prende la forma definitiva, cioè nella progettazione esecutiva, fa sì che si rinunci, riducendolo a ruoli marginali, al contributo di progettualità che proviene proprio da costruttori e produttori, vale a dire dalla terza componente dell'intelligenza del processo.

Il rischio di un processo nel quale si privilegia la contrapposizione alla cooperazione è quello di impoverire le potenzialità, di spezzarne l'intelligenza, la creatività, la qualità.

Per tutti questi motivi nel Politecnico di Milano (e anche nella nostra Facoltà di Lecco, anzi qui con una volontà particolare) esistono già oggi Corsi di Laurea orientati a preparare alle professionalità di cui si discorreva, e altri potranno essere varati appunto per formare, per esempio, i tecnici degli enti pubblici che devono, ed è un dato di fatto, diventare i protagonisti dei "giochi di committenza" di cui si è accennato.

Per ottenere ciò, occorre guardare, e lo faremo, oltre il percorso universitario tradizionale della laurea e della laurea specialistica per istituire corsi di master e, più in generale, Scuole di Formazione permanente e avanzata sui lavori pubblici, sulla gestione degli uffici tecnici e più in generale sulle funzioni connesse con i compiti della committenza, della progettazione e della realizzazione costruttiva.

Questa, in effetti, potrebbe essere una delle migliori vocazioni della sede di Lecco, che si va sempre più connotando per le tematiche afferenti al mondo delle costruzioni.

L'ingegnere e l'architetto della Scuola Politecnica che si cimentino oggi con i materiali del progetto non possono essere negligenti sulla questione della "forma", poiché attraverso essa – a cominciare dalle opere di architettura ecosostenibile e di ingegneria naturalistica e ambientale – si potranno nel futuro riconoscere o misconoscere i risultati di quegli stili di governo e di quei programmi "politici" cui si faceva riferimento inizialmente.

La nostra società deve, infatti, per dirsi "avanzata" caratterizzarsi per il principio di responsabilità, per la capacità di rendere conto (in primo luogo a livello tecnico) delle proprie azioni e dei propri valori.

L'ingegnere e l'architetto "responsabile", cioè l'"intellettuale tecnico" che riassume la missione formativa sostanziale del Politecnico, deve, ai nostri giorni, possedere la consapevolezza del valore architettonico delle opere che progetta e che idea (specialmente nei casi in cui esse abbiano proprio un carattere infrastrutturale o ambientale), la coscienza critica dei significati che in esse si rinvergono e la padronanza dei processi gestionali e produttivi che ne consentono la realizzazione.

Egli non può più essere un mero e, talvolta, inconsapevole esecutore di tecniche: non gli sarà più consentito farsi forza, legittimarsi, in virtù della propria "irresponsabilità" progettuale. Il tema dei lavori pubblici ben si presta a queste



Il Prolusore, Professor Giuseppe Turchini.

finalità in quanto ha alto valore paradigmatico, vale a dire, funge da riferimento ben oltre i mercati di propria competenza.

A partire da esso intendiamo proseguire nella strada del rinnovamento e del potenziamento della didattica, e in particolare della didattica mirata alla formazione delle figure tecniche e professionali operative nei vari ruoli del processo, della committenza, della progettazione, della produzione e della costruzione perché siano capaci di riconnettere e di riorientare i momenti e le fasi del processo.

Alcune iniziative sono già state intraprese e hanno dato risultati assai incoraggianti, altre iniziative sono allo studio e abbiamo intenzione di perseguirle con tutte le risorse di cui disponiamo.

Questo atteggiamento potrebbe sembrare frutto di un entusiasmo eccessivo che coinvolge chi, come me, ha la fortuna, di operare in una sede nuova, giovane come quella di Lecco, dove a programmi e istanze che vengono dal mondo dell'università, corrisponde una risposta immediata e un grande interesse da parte del territorio e delle sue organizzazioni.

Considerando tutto il processo edilizio, nella direzione accennata in questa prolusione, la volontà di formare nuove generazioni di intellettuali tecnici capaci di essere protagonisti, in un futuro prossimo, di nuove realtà caratterizzate da condizioni più armoniche e più efficaci per un aumento consistente della qualità, basate sul dialogo e sulla collaborazione in approcci non competitivi, in una parola, aumentare l'intelligenza del processo, tutto questo può sembrare frutto di eccessivo entusiasmo che rasenta il sogno.

Forse è così.

Ma in questa apertura di terzo millennio, nei cambiamenti della nostra civilizzazione ai quali stiamo assistendo, nel percorso che abbiamo intrapreso verso la nascita di un'epoca che sarà molto diversa, forse ciò di cui c'è più bisogno è proprio l'entusiasmo. E forse c'è bisogno, anche, di sogni.