

Un caso di utile applicazione dei codici etici

I codici etici, strumento di evoluzione della qualità e della competitività aziendale

Renzo Serra *

Relazione presentata al Salone internazionale dell'arte del restauro
e della conservazione dei Beni Culturali - Ferrara - 4÷7 aprile 1997
Incontro tecnico: "La professionalità del restauratore tra etica e impresa"

I cinque strumenti per la competizione

La competitività sta interessando in modo sempre più pressante tutti i settori economici e coinvolge anche l'attività di restauro. Da questa considerazione scaturisce l'opportunità di individuare delle strategie che consentano il miglioramento delle prestazioni aziendali.

Per raggiungere l'obiettivo del *miglioramento della competitività* nelle imprese di restauro può essere formulata una *proposta* articolata secondo i seguenti *strumenti*:

1. Il manuale di qualità
2. Il Piano di Restauro e Controllo
3. Il codice etico
4. L'albo etico
5. Il questionario di controllo

Il restauro come impresa di servizi

Va innanzi tutto osservato che il restauro coinvolge aspetti e valori particolari e non può essere considerato una delle tante opere di artigianato.

Tra le *caratteristiche* dell'attività, che ne fanno un'*opera di servizio*, vanno sottolineate:

- il ruolo di *recupero e conservazione* che, interessando opere d'arte, richiede un'adeguata *preparazione culturale*;
- la possibilità di *intervento artistico* sulle opere, mediante il ritocco e la ricostruzione, che determina la *contiguità con l'arte* e richiede quindi l'opportuna *formazione tecnica e sensibilità artistica*;
- i *limiti etici* che questi interventi devono rispettare per la conservazione delle caratteristiche originali dell'opera e che richiedono una efficace *codifica etica*;
- l'*esposizione al pubblico* che consente ogni tipo di *critica* e implica i relativi riflessi sulla *vita sociale*.

Va anche considerata la *evoluzione della figura del restauratore* che tende a passare *da artigiano a impresa*. Questa evoluzione risponde all'*esigenza del cliente* di avere maggiori garanzie nella *continuità* di presenza, di presumere migliori possibilità di *formazione* e di *crescita culturale* degli operatori, in definitiva di ricevere più certezza di ottenere *risultati buoni e duraturi nel tempo*.

La qualità del servizio

Se il lavoro di artigianato può essere considerato un'opera di servizio va rilevato che per le *attività di servizio* sono da tempo codificate *definizioni* e *metodologie* per il controllo e il miglioramento della *qualità*.

Prima di indicare le attività necessarie per implementare un sistema di qualità è opportuno richiamare i *principi essenziali della qualità* che sono:

- la *soddisfazione del cliente*, che garantisce la continuità e la prosperità dell'impresa, e che deve essere perseguita mantenendo il rispetto dei limiti etici;
- il *rispetto delle "specifiche"*, intese come contenuti del lavoro, condivisi dal cliente;
- la *responsabilità dell'opera* in tutte le sue fasi e nei suoi risultati finali.

In particolare, nel caso dei servizi acquista importanza la distinzione tra i diversi *aspetti della qualità* che sono:

* consulente

- la qualità attesa, intesa come ciò che si aspetta il cliente sulla base degli accordi presi (es. restauro solo conservativo o con ricostruzione);
- la qualità implicita, intesa come l'insieme delle caratteristiche di base della prestazione, che generalmente non vengono precisate in quanto date per scontate (es. qualità dei materiali e durata nel tempo);
- la qualità gradita che non è specificata, né scontata, ma che se fornita viene apprezzata dal cliente (es. la relazione documentata del lavoro svolto);
- la qualità percepita che acquista particolare significato in un lavoro dai rilevanti contenuti estetici eseguito su oggetti di alto valore economico.

Per definire e inquadrare la qualità delle prestazioni è opportuno sviluppare un **MANUALE DELLA QUALITÀ**. Questo manuale deve essenzialmente esprimere la politica del restauratore e quindi deve precisare:

- l'organizzazione del laboratorio o dell'impresa;
- le responsabilità delle varie funzioni all'interno dell'organizzazione e del rispetto del manuale da parte dell'impresa mediante opportune visite ispettive;
- i campi di attività previsti e quindi le applicabilità del manuale;
- le scelte di metodo e di scuola previste per i diversi campi d'attività con i criteri di qualificazione per ciascun metodo;
- la definizione delle tecniche di intervento con i relativi materiali impiegati e fornitori qualificati;
- la metodologia di pianificazione delle attività nel tempo con indicazione di mezzi e risorse;
- il Piano di Restauro e Controllo previsto per ciascuna opera e illustrato di seguito;
- le modalità di emissione e archiviazione della documentazione aziendale e specifica di ciascuna opera;
- le modalità di selezione e formazione del personale.

Per il **PIANO DI RESTAURO E CONTROLLO (PRC)** si allega un esempio in cui sono indicati i seguenti contenuti:

- le fasi dell'opera (che possono essere documentate con eventuali riferimenti fotografici prima e dopo l'intervento);
- le operazioni previste per ciascuna fase;
- le composizioni dei materiali utilizzati con le eventuali note sulle modalità di impiego;
- i controlli previsti da parte dell'operatore (AUTOCONTROLLI) e del cliente (VERIFICHE), completi di data e firma;
- le note di vario genere, comprese le varianti al Piano iniziale rivelatesi necessarie durante lo svolgimento del lavoro, oppure gli scostamenti stabiliti rispetto al manuale.

L'etica come evoluzione della qualità

La tendenza alla valorizzazione del patrimonio artistico e culturale determina l'espansione dell'attività di restauro e contemporaneamente richiede livelli qualitativi crescenti. In particolare devono essere considerate le aspettative su parametri "indefinibili" come l'impatto emozionale dell'opera, o la conservazione dei contenuti originali, oppure il decadimento nel tempo dell'effetto del restauro nelle diverse condizioni ambientali. In altri termini si sta affermando una richiesta di eccellenza, sia per il livello culturale crescente dei committenti, che spesso sono sponsor anche a livello internazionale, sia per la risonanza che i media possono dare agli interventi.

Per soddisfare questa esigenza non solo è opportuno controllare la qualità attraverso l'applicazione del manuale, ma si sta dimostrando sempre più importante **controllare il livello etico** degli interventi.

Deve infatti essere evitato che un'azione spregiudicata dell'operatore, per diversi motivi che possono essere di incultura delle origini e delle tecniche, oppure di scorretta interpretazione delle libertà di intervento (magari sollecitata da mercanti poco scrupolosi) possa compromettere irrimediabilmente un'opera d'arte.

Un buon metodo per il controllo del livello etico dell'opera può essere l'adozione di un adeguato **CODICE ETICO**.

Ogni operatore, come soggetto autonomo o come impresa, può aderire liberamente al codice, ma se lo fa ottiene un notevole vantaggio di immagine.

Lo **sviluppo del codice etico** può essere affidato alle associazioni professionali che così ne divengono i "tutori".

Per la redazione dei codici le associazioni professionali, in collaborazione con gli operatori esperti dell'argomento, possono codificare tutte le "regole" che la professionalità del restauro consente di individuare, compresi quei criteri che consentono di esprimere l'"amore" per l'opera d'arte trattata.

In particolare dovranno essere trattati i seguenti argomenti per le diverse discipline del restauro:

- i valori di base della professione e della attività professionale che costituiscono la "filosofia" della professione e dei suoi contenuti, compresa la politica della qualità;
- i principi di intervento che costituiscono la "pratica" dell'attività e che garantiscono il migliore recupero e la più lunga conservazione;
- i limiti di applicazione delle tecniche, soprattutto ricostruttive, che stabiliscono i criteri di intervento per la conservazione dell'originalità dell'opera senza introdurre azioni di falsificazione.

Le stesse associazioni professionali possono istituire un **ALBO ETICO** degli aderenti, disponibile per la consultazione, e che costituisce il riferimento professionale migliore per i clienti.

Le regole di appartenenza all'albo possono essere definite dalle stesse associazioni professionali, mentre le relative ispezioni di conformità (certificazioni) possono essere svolte o dalle stesse associazioni, utilizzando strutture dedicate, oppure da imprese esterne qualificate dalle associazioni stesse.

Il controllo dei risultati

L'adesione al codice etico si può concretizzare operativamente con **l'applicazione del Piano di Restauro e Controllo**, visto anche sotto l'aspetto etico. Quando l'operatore esegue le fasi di AUTOCONTROLLO deve verificare anche che il lavoro eseguito in quella fase rispetti le modalità stabilite nel codice.

Di questa attività di verifica rimane documentazione nelle note e nel materiale fotografico allegato al PRC.

In questo modo viene esercitata una **supervisione dei risultati** intermedi e finale sia dall'*operatore*, sia dal *cliente* nelle fasi di verifica. Inoltre i PRC archiviati sono sempre disponibili per *ispezioni dell'ente tutore* (eseguite direttamente o da aziende esterne) che così è in grado di controllare nel tempo l'affidabilità dell'iscritto all'albo.

Essendo il restauro un servizio, è importante utilizzare le tecniche specifiche per la verifica della *qualità* della prestazione. Per fare questo le associazioni professionali possono sviluppare dei **QUESTIONARI** da distribuire ai *clienti* ed al *pubblico* per la raccolta dei giudizi sull'opera svolta.

Nella stesura del questionario dovranno essere considerati almeno i seguenti elementi di giudizio:

- efficacia dell'azione di recupero in termini di asportazione delle sovrapposizioni all'originale (dovute sia all'invecchiamento, sia ad interventi posteriori);
- rispetto dei contenuti artistici originali;
- conservazione delle caratteristiche "emotive" concepite dall'autore;
- distinzione tra contenuti primitivi e apporti di restauro e quindi conservazione della originalità dell'opera (*assenza di falso*).

Per ciascun elemento di giudizio bisognerà proporre una *scala metrica* per avere elementi di raffronto.

La raccolta, la classificazione e l'analisi dei giudizi consentirà di formulare una *valutazione finale* documentata sull'opera svolta e sull'autore della stessa. Inoltre fornirà delle indicazioni per altri interventi futuri.

I vantaggi dell'etica

La presenza di un codice etico di riferimento concretizzato nel *Piano di Restauro e Controllo* fornisce agli operatori diversi **vantaggi nella fase realizzativa**:

- la definizione iniziale delle modalità operative condivisa dal cliente costituisce una utile *guida di lavoro* e quindi facilita l'esecuzione dell'opera con *minori incertezze e rifacimenti*;
- la precisazione delle composizioni facilita il tempestivo *approvvigionamento dei materiali* necessari;
- la descrizione delle operazioni consente una migliore *programmazione del lavoro e delle risorse* dedicate;
- l'esecuzione degli *autocontrolli* da parte dell'operatore attesta la verifica del lavoro realizzato sia secondo i criteri di qualità indicati nel manuale, sia secondo i criteri etici indicati nel codice;
- l'approvazione iniziale e le approvazioni intermedie del cliente consentono una corretta *impostazione iniziale ed eventuali rifacimenti* in fasi anticipate (con minore dispendio di tempo e materiale);
- il rispetto dei canoni di intervento, noti al cliente già in fase di preventivazione, riduce drasticamente possibili *contestazioni* e consente accordi preliminari;
- l'approvazione finale del cliente corrisponde ad una *accettazione* formalizzata e quindi ad una *certificazione* di corretta esecuzione dell'opera;
- l'archiviazione consente la *documentazione storica* degli interventi, alla quale può essere utile attingere, anche come riferimento a *tutela dell'operatore* in caso di contenzioso e anche in caso di imputazione penale per danno al patrimonio artistico nazionale.

L'adozione del sistema qualità e del codice etico determina sicuramente una **espansione del mercato** in quanto:

- consente di *selezionare* gli operatori sulla base della qualificazione professionale;
- costituisce una importante *referenza* professionale;
- *rassicura* il cliente sul ritorno dell'*investimento* e lo induce ad investire;
- fa *preferire al cliente* un soggetto iscritto all'albo etico, premiando gli operatori a più alta *professionalità*;
- l'iscrizione all'albo etico consente una più facile *rintracciabilità* da parte di un potenziale cliente che, rivolgendosi alle associazioni professionali, ottiene immediatamente le coordinate degli operatori più qualificati.

L'utilizzo di un sistema qualità e di un codice etico favorisce notevolmente anche la **formazione del personale** (fattore determinante nel restauro) in quanto:

- permette una rapida e precisa *trasmissione dei valori professionali* attraverso il codice etico;

- fornisce direttamente del *materiale didattico* con il manuale di qualità che introduce anche nei meccanismi aziendali;


- mette a disposizione del prezioso *materiale storico* attraverso i Piani di Restauro e Controllo.

Va infine sottolineato, sempre a proposito del personale, che l'operare in una realtà aziendale nota per il valore etico delle proprie opere costituisce un notevole elemento di *orgoglio* e di *soddisfazione psicologica* che sicuramente ha effetti positivi sulla **motivazione** in termini di "*passione*" per il proprio lavoro e di *gratificazione* per un lavoro di qualità superiore.


I fattori sopra elencati determinano un **guadagno economico** attraverso la *riduzione dei costi* e l'*incremento dei ricavi*.

Questo guadagno economico realizza quel miglioramento della **competitività** che, in un mercato in espansione, garantisce la sopravvivenza e la prosperità degli operatori e delle imprese.

In conclusione mi piace ricordare che la più alta forma di etica è *l'amore* e quindi l'etica può contribuire notevolmente alla realizzazione dello slogan del convegno "*restaurare è amare*", affinché l'Italia continui ad essere, come la definisce l'economista americano Michel Novak, "il Paese della felicità".

	PIANO DI RESTAURO E CONTROLLO	PRC N.
	PROPRIETÀ	COMM.
	GENERE	
	TITOLO	

FASE	OPERAZIONE	COMPOSIZ.	AUTO CONTROLLO	DATA	NOTE
CONSOLIDAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Idefinizione collante - ricerca parti a rischio - esecuzione - essicazione 		<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; padding: 5px;"> </div>	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; padding: 5px;"> </div>	
PULITURA	<ul style="list-style-type: none"> - definizione e test solvente - definizione dei lotti - esecuzione lotto 1 - esecuzione lotto 2 - esecuzione finale - essicazione 		<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; padding: 5px;"> </div>	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; padding: 5px;"> </div>	
<u>VERIFICA CON IL CLIENTE</u>		<i>responsabile cliente</i>	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; padding: 5px;"> </div>	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; padding: 5px;"> </div>	
RITOCOCCO	<ul style="list-style-type: none"> - studio preliminare - definizione della tecnica - definizione colori - esecuzione - essicazione 		<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; padding: 5px;"> </div>	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; padding: 5px;"> </div>	
<u>VERIFICA CON IL CLIENTE</u>		<i>responsabile cliente</i>	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; padding: 5px;"> </div>	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; padding: 5px;"> </div>	
VERNICIATURA	<ul style="list-style-type: none"> - definizione della vernice - esecuzione - essicazione 		<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; padding: 5px;"> </div>	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; padding: 5px;"> </div>	
<u>VERIFICA CON IL CLIENTE</u>		<i>responsabile cliente</i>	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; padding: 5px;"> </div>	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; padding: 5px;"> </div>	

	QUESTIONARIO DI CONTROLLO	QCR N.
	PROPRIETÀ	DATA
	GENERE	
	TITOLO	

F A S E	V A L O R E	GIUDIZIO	P E S O	N O T E
RECUPERO	- Pulizia - Eliminazione dei rifacimenti	<input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text" value="10"/> <input type="text" value="10"/>	
RISPETTO DELL'ORIGINE	- Coerenza tecnica con l'originale - Coerenza artistica con l'originale - Conservazione del contenuto emotivo	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text" value="10"/> <input type="text" value="10"/> <input type="text" value="20"/>	
EVIDENZA DEL RESTAURO	- Livello di evidenza - Rispetto formale dell'originale - Sensazione di "autenticità" (mancanza di falso)	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text" value="10"/> <input type="text" value="10"/> <input type="text" value="20"/>	

<u>legenda dei giudizi</u>	E = eccellente	coefficiente
	O = ottimo	<input type="text" value="10"/>
	B = buono	<input type="text" value="8"/>
	S = sufficiente	<input type="text" value="7"/>
	I = insufficiente	<input type="text" value="6"/>
	R = riprovevole	<input type="text" value="5"/> <input type="text" value="4"/>

<u>GIUDIZIO FINALE</u>	sommatoria dei coefficienti per i pesi / 100	<input type="text"/>
-------------------------------	--	----------------------