

UN CAPOLAVORO CHIAMATO ITALIA

Racconto a più voci di un patrimonio
da tutelare, proteggere e valorizzare

a cura di
CARLO ALBERTO BRIOSCHI
con la collaborazione di
SIMONA NISTRI



FONDAZIONE
ENZO HRUBY

Progetto del volume

UFFICIO COMUNICAZIONE FONDAZIONE ENZO HRUBY

Curatela editoriale

CARLO ALBERTO BRIOSCHI

Coordinamento e Relazioni esterne

SIMONA NISTRI

Art Direction

ANDREA GIACOMEL

Grafica e impaginazione

ANTONELLA MARTINO

Ricerca iconografica

GIULIA LAZZERI

Stampa

PRESSCOLOR S.R.L. - MILANO

Copyright © 2014 Fondazione Enzo Hruby
Prima edizione: novembre 2014
ISBN 9788890444814

Tutti i diritti sono riservati alla Fondazione Enzo Hruby
Via Triboniano, 25 - 20156 Milano
Telefono 0238036625 - Fax 0238036629
www.fondazionehruby.org
info@fondazionehruby.org

È fatto esplicito divieto di riprodurre testi, disegni ecc., contenuti nel presente volume, anche parzialmente, senza esplicita autorizzazione scritta dell'editore. Ogni abuso sarà perseguito nei termini previsti dalla Legge.

**LA CULTURA IN ITALIA: UNA SINERGIA
NECESSARIA TRA PUBBLICO E PRIVATO**

Pasquale Gagliardi

Segretario Generale della Fondazione Giorgio Cini

Emilio Quinté

Responsabile Comunicazione della Fondazione Giorgio Cini

Pasquale Gagliardi

Dopo una significativa esperienza come manager e consulente di organizzazione negli anni Settanta, ha diretto l'Istud-Istituto di Studi Direzionali dal 1978 al 2004 e ha insegnato Sociologia dell'organizzazione nella Facoltà di Scienze Politiche dell'Università Cattolica di Milano dal 1986 al 2010.

Dal gennaio 2002 ricopre la carica di Segretario Generale della Fondazione Giorgio Cini. Tra gli esiti più importanti del suo lavoro negli ultimi anni alla Cini possono essere citati: a) il «ritorno» delle «Le Nozze di Cana» di Paolo Veronese nel refettorio palladiano del convento benedettino di San Giorgio; b) la creazione della nuova Biblioteca di storia dell'arte, progettata da Michele De Lucchi, nel dormitorio del convento; c) la realizzazione del Centro Internazionale di Studi della Civiltà Italiana «Vittore Branca» – con l'annessa residenza costruita nel parco dell'isola – che consente a giovani ricercatori e a studiosi affermati di soggiornare e studiare a San Giorgio in una situazione propizia alla riflessione e al confronto multidisciplinare; d) la realizzazione, all'uscita del secondo chiostro del convento, del Labirinto dedicato a Borges progettato dall'architetto Peter Coate; e) la creazione nell'area nord-est dell'isola (gli «Orti di San Giorgio») di una serie di spazi destinati a ospitare mostre, concerti, rappresentazioni; f) l'avvio di una serie di nuovi progetti culturali, tra i quali spiccano «I Dialoghi di San Giorgio», che promuovono il confronto tra esperti di diversa estrazione disciplinare e professionale su questioni di grande rilevanza politica, sociale e culturale.

Emilio Quinté

Nato a Milano nel 1970. Dopo la laurea in filosofia (110/110) all'Università Ca' Foscari di Venezia vince una borsa di studio e consegue un master in Economia e gestione del turismo presso il Centro Internazionale di Studi per l'Economia Turistica (CISSET) dell'Ateneo veneziano.

Dal 1998 al 2002, lavora al Centro Studi del Touring Club Italiano dove svolge attività di ricerca su turismo, beni culturali e risorse ambientali; stime e valutazioni dell'impatto del turismo su economia e occupazione; studi di fattibilità e piani marketing per imprese e territorio. Viene inoltre nominato project leader di ISOLE (Island Observation for Local Exploitation), progetto finanziato dalla Commissione Europea (DG XII) e finalizzato alla creazione di modelli per il controllo dell'impatto turistico sui sistemi fragili delle piccole isole. Dal 1999 al 2013 è professore a contratto di marketing turistico e gestione e promozione degli eventi culturali alla IULM di Milano. Durante il periodo di insegnamento si è occupato anche di turismo congressuale e degli eventi aggregativi.

Nel 2002 assume la carica, che ricopre tuttora, di responsabile della comunicazione e del marketing della Fondazione Giorgio Cini di Venezia, dove si occupa anche di pianificazione della programmazione culturale e di gestione dei progetti speciali.

La Fondazione Giorgio Cini nasce per volere di Vittorio Cini nel 1951, allo scopo di ricordare il figlio Giorgio, tragicamente scomparso in un incidente aereo. Secondo quanto recita lo statuto, la Fondazione viene istituita «... per la reintegrazione dell'Isola di San Giorgio Maggiore nella vita di Venezia secondo le sue tradizioni spirituali», «... ha per scopo di promuovere il ripristino del complesso monumentale dell'Isola di San Giorgio Maggiore e di favorire la costituzione e lo sviluppo, sul territorio di essa, di istituzioni educative, sociali, culturali e artistiche...».

La Fondazione Cini costituisce il primo esempio in Italia di realizzazione di un organismo di iniziativa privata, che pose tra le sue finalità precipue, oltre la ricerca umanistica, anche la salvaguardia e la valorizzazione del patrimonio monumentale, artistico, librario e documentale del nostro Paese. Tutto questo in un periodo in cui al centro dell'interesse collettivo erano l'economia, la scienza e la tecnica, e lo stesso Vittorio Cini era un protagonista della modernizzazione e industrializzazione del Paese nella fase post-bellica.

Costituita il 20 aprile 1951, la Fondazione otteneva nel luglio dello stesso anno la concessione demaniale dell'Isola di San Giorgio Maggiore. La scelta di questa, da parte di Vittorio Cini, come luogo per ubicare la sua Fondazione è il frutto di una straordinaria intuizione. L'isola di San Giorgio Maggiore è un luogo ricco di storia e cultura: ha ospitato infatti per oltre ottocento anni (dal 982 d.C. ai primi del XIX secolo) un'abbazia benedettina, diventata rapidamente e rimasta per secoli uno dei più grandi centri di vita spirituale e di cultura che quell'ordine abbia mai creato nella sua lunga storia, un luogo eletto per la ricerca della verità e la diffusione della conoscenza. L'isola, a un «braccio» di laguna da San Marco, riflette le vicende e il prestigio della Serenissima, ma gode di una sorta di extraterritorialità, è un luogo indipendente, un porto franco, un luogo di rifugio (nel 1433 vi trova ospitalità Cosimo de' Medici il Vecchio, bandito da Firenze). Ma l'Isola è soprattutto un luogo d'incontro, amato e frequentato da grandi umanisti: Bessarione, prototipo dell'intellettuale europeo, vi sosta a lungo, se ne innamora e non cede la sua preziosa biblioteca all'abate di San Giorgio (donandola invece alla

Repubblica Veneta) solo perché teme che lo spazio acqueo che separa l'Isola dalla città ne ostacoli la fruizione da parte dei veneziani; il testo della lezione tenuta da Giovanni Regiomontano all'Università di Padova nell'aprile 1464, che getta le basi per la rivoluzione astronomica copernicana del secolo successivo e può essere considerata una vera e propria carta di fondazione dell'astronomia moderna, fu scritto tra le mura di quel monastero benedettino.

In generale, se si suole dire che Venezia è stata un ponte tra le civiltà d'Oriente e d'Occidente, San Giorgio ha svolto emblematicamente questa funzione con riferimento agli scambi culturali nel senso più alto del termine, ponendosi come punto d'incontro fecondo tra umanesimo bizantino e umanesimo latino. La ricchissima biblioteca dell'abbazia era nota in tutto il mondo, ma costituiva solo una delle manifestazioni della sua magnificenza. L'abbazia di San Giorgio, nei suoi secoli di massimo splendore (XVI e XVII) affida ad architetti del calibro di Palladio e di Longhena il compito di ricostruire e ingrandire il complesso monumentale, e a pittori del valore di Vittore Carpaccio, Jacopo Tintoretto e Paolo Veronese il compito di arricchire l'«iconografia» dell'Isola. La fama di questa e del complesso monumentale era diffusa in tutto il mondo civilizzato. Tanta era l'ammirazione per l'Isola e le sue ricchezze che, come afferma il Damerini¹ relativamente al refettorio palladiano e alle *Nozze di Cana* che Veronese aveva dipinto espressamente per quel luogo, «da tutta Europa s'andava a San Giorgio per vedere quei capolavori, di cui Cosimo III de' Medici poteva dire che da soli valevano un viaggio a Venezia».

L'Isola di San Giorgio Maggiore, dopo la chiusura del monastero e l'occupazione napoleonica, era stata ridotta a deposito militare ed era rimasta per centocinquanta anni in uno stato di grave degrado e di sostanziale abbandono. Ponendo il recupero e il restauro dell'Isola tra le finalità precipue della Fondazione, e facendone la sede della Fondazione stessa, Vittorio Cini candida la sua creatura a erede di una tradizione millenaria, le attribuisce il ruolo storico e la vocazione del-

(1) Damerini, G., *L'isola e il cenobio di San Giorgio Maggiore*, Fondazione Giorgio Cini, Venezia 1969.

l'istituzione di cui intende raccogliere e preservare l'eredità. All'attuazione del piano generale di recupero e restauro si dedicò l'architetto Luigi Vietti, i progetti e l'esecuzione del ripristino monumentale furono affidati alla Soprintendenza dei Monumenti guidata allora dall'ingegner Ferdinando Forlati. È difficile rendere a parole lo stato miserando in cui l'isola si era ridotta e l'eccezionalità dell'impresa che Vittorio Cini si era proposto di realizzare: come ricordano le cronache dell'epoca, chi ebbe il privilegio di veder rinascere i monumenti dell'isola dall'apparente caos delle demolizioni, dall'evidenza delle ferite, dalle falle paurose dei muri, dai danni apportati dal tempo e dagli uomini, non poteva non essere sospinto alla incredula e continua ammirazione. L'imponenza dei mezzi impiegati, la frenesia della ricostruzione e la rapidità con cui l'opera fu realizzata rivelavano l'ambizione di Vittorio Cini, l'urgenza di cancellare la cesura rappresentata dai centocinquant'anni di degrado e saldare alla tradizione gloriosa di una istituzione scomparsa la storia nuova di una istituzione nascente, radicata nello stesso luogo e capace di reinterpretarne il *genius*.

Fin dall'inizio, quando la Fondazione appena costituita rivela al mondo la propria esistenza attraverso i lavori che fervono per riportare al primitivo splendore il refettorio e i chioschi di Palladio, il dormitorio del Buora, la scala e la biblioteca di Longhena, il giardino del convento (che diventerà il più grande spazio verde di Venezia), appare chiaro che la storia della nuova istituzione si intreccerà simbioticamente con la storia dell'isola, e che l'unicità della Fondazione Cini nel panorama delle istituzioni culturali, italiane e straniere, risiederà precipuamente in questa consustanzialità con l'isola e le sue tradizioni, ma anche nella particolare natura di un'istituzione privata che si fa carico della valorizzazione di un bene dello Stato. Il suggello di questa consustanzialità è nell'articolo 19 dello statuto, che così recita: «Nel caso... di cessazione della concessione in uso alla Fondazione Giorgio Cini dell'Isola di San Giorgio Maggiore in Venezia, il patrimonio della Fondazione stessa verrà devoluto secondo la volontà del Fondatore». Vale a dire, senza l'Isola di San Giorgio Maggiore (un bene dello Stato) la Fondazione Giorgio Cini non esiste.

Vi sono quindi tutte le premesse perché la storia della Fondazione Giorgio Cini sia una storia esemplare. Anche dal punto di vista mediatico l'operazione inventata da Vittorio Cini appare straordinaria: la notizia del progetto di restauro in corso non può che sollevare grande scalpore tra gli storici dell'arte e nel mondo internazionale della cultura, e sarebbe difficile immaginare una operazione più brillante di «lancio» della nuova Fondazione sul palcoscenico internazionale. Tuttavia, perché la storia reale sia davvero una storia esemplare, coerente con le premesse che la rendono possibile, occorre qualcuno capace di tradurre quelle premesse in realtà.

Questo «realizzatore», capace di reinterpretare il *genius loci* di San Giorgio adattandolo ai tempi, deve essere al tempo stesso un grande umanista, un accorto interprete dei problemi e delle istanze del mondo moderno e un abile organizzatore. Vittorio Cini individua questa persona in Vittore Branca, che dirige a Parigi la divisione Arti e Lettere dell'UNESCO. A Vittore Branca, che porta a San Giorgio l'inestimabile patrimonio delle sue relazioni con il mondo della cultura internazionale, Vittorio Cini affida il Centro di Cultura e Civiltà, il contenitore delle attività culturali che affiancheranno le istituzioni educative presenti allora sull'Isola (l'Istituto Nautico e il Centro Arti e Mestieri), nate per ragioni di carattere più filantropico e destinate originariamente agli orfani di guerra.

Vittore Branca coglie con chiarezza i valori fondanti e la missione della neonata istituzione, idonei a farne un centro di vita spirituale e culturale che continui la tradizione dell'abbazia benedettina: San Giorgio sarà di nuovo uno scrigno di tesori – letterari, artistici, archivistici – e un luogo di incontro di culture e di idee. Branca asseconda la passione di Cini collezionista: lo convince a donare alla Fondazione le sue collezioni (dai libri illustrati del Cinquecento alle ceramiche, dagli arazzi ai disegni), ad acquisire per la Fondazione la più grande raccolta al mondo di libretti d'opera – il cosiddetto Fondo Rolandi – e ad accogliere a San Giorgio l'archivio Malipiero, al quale seguiranno gli archivi di Casella, Respighi e di altri musicisti italiani del secolo scorso, fino a Nino Rota e Camillo Togni, di guisa che San Giorgio diventa un punto di passaggio obbligato per chiunque voglia studiare la musica italiana del

Novecento. Alle donazioni di Vittorio Cini seguono quelle di altri artisti, studiosi e mecenati. Ciò che lo scrigno viene raccogliendo colpisce per la sua ricchezza ed eterogeneità: disegni d'arte veneta, dipinti, fotografie d'opere d'arte, fondi letterari, strumenti musicali d'epoca, i microfilm dei libri rari della Biblioteca Imperiale di Pechino, i microfilm della corrispondenza diplomatica degli Stati che hanno avuto relazioni con la Repubblica Veneta (che diventeranno, a San Giorgio, una sorta di archivio speculare dell'Archivio di Stato dei Frari). Il più emblematico della varietà dei beni custoditi a San Giorgio è forse il fondo Eleonora Duse, che annovera accanto agli abiti di scena di quella grande attrice i copioni annotati delle opere da lei rappresentate, gli oggetti che le erano cari, i suoi libri, la sua corrispondenza con i grandi personaggi del suo tempo.

Le esigenze di conservazione e valorizzazione di tutte queste ricchezze contribuiranno a definire la struttura della Fondazione, che si articolerà progressivamente in diversi istituti, sul modello degli *Institutes of Advanced Studies* di stampo anglosassone:

- l'Istituto di Storia dell'arte, che custodisce tutte le collezioni d'arte e pubblica due riviste di prestigio internazionale («Arte Veneta» e «Saggi e memorie di storia dell'arte»); la biblioteca di questo Istituto, diventata negli anni la più importante del mondo specializzata nell'arte veneta, e la più importante biblioteca privata italiana di storia dell'arte, viene prima collocata nello stupefacente spazio e nelle librerie che Baldassare Longhena aveva progettato per ospitare la preziosa biblioteca dispersa dell'antica abbazia; successivamente la biblioteca si amplia fino a occupare nel 2010 il magnifico spazio della Manica Lunga, magistralmente riprogettato dal punto di vista funzionale da Michele De Lucchi. Dal lavoro di ricerca di questo Istituto nascono le mostre d'arte (alcune delle quali riconosciute dalla critica internazionale come esemplari per rigore e originalità) che contribuiscono a diffondere l'immagine e la reputazione della Fondazione Cini e della sua missione nel mondo;
- l'Istituto per la Musica, al quale sono affidati gli archivi musicali di ben sedici compositori del Novecento, che promuove allo stesso tempo la conoscenza della musica con-

- temporanea e della musica antica, studiata ed eseguita su strumenti originali nel corso di seminari specialistici diretti e frequentati da musicisti provenienti da tutto il mondo;
- l'Istituto per le Lettere, il teatro e il melodramma, poi trasformatosi in Centro Studi per la ricerca documentale sul teatro e il melodramma europeo, che custodisce, oltre al Fondo Rolandi di libretti d'opera, fondi letterari di inestimabile valore, un prezioso archivio scenografico teatrale e i materiali di un Atlante Linguistico Mediterraneo (che le moderne tecnologie dovrebbero finalmente consentire di elaborare), raccolti nel corso di una rilevazione effettuata in centottanta aree diverse del Mediterraneo all'epoca in cui l'Istituto era diretto dal grande linguista Gianfranco Folena.
 - l'Istituto di Storia della Società e dello Stato veneziano, noto agli studiosi che in tutto il mondo si appassionano alla storia di Venezia, che pubblica «Studi Veneziani», una rivista di prestigio internazionale, e custodisce l'archivio di microfilm al quale abbiamo prima accennato;
 - l'Istituto Antonio Vivaldi, che cura l'edizione critica integrale delle opere del musicista;
 - l'Istituto Interculturale di Studi Musicali Comparati (punto di riferimento in Europa per tutti gli studiosi di etnomusicologia, fondato nel 1970 da Alain Daniélou).

Lo sviluppo delle tecnologie digitali offre oggi nuove opportunità alla conservazione e alla valorizzazione dei beni culturali, e stanno nascendo nuove professioni che hanno come oggetto la ricerca di modi nuovi di «restituzione» (vale a dire di conservazione e fruizione) di questi beni. Il patrimonio documentale e artistico della Fondazione Cini – che include partiture musicali e disegni, libri e oggetti, strumenti musicali e documenti sonori – si presta in modo particolare, per la sua varietà e ricchezza, a fungere da palestra per la definizione di queste nuove professioni e l'addestramento al loro esercizio. Tra i progetti della Fondazione Cini vi è quindi anche quello di creare sull'Isola di San Giorgio un grande laboratorio per la restituzione dei beni culturali, e negli spazi rinnovati della Manica Lunga il digitalizzatore della fototeca e il restauratore delle colonne sonore dei film musicati da Nino Rota potrà lavorare a fianco dello studioso di fama internazionale che ana-

lizza i materiali dell'Istituto di Storia per verificare le sue ipotesi sull'origine della borghesia moderna a Venezia.

I nostri nuovi progetti sono ben più numerosi di quelli ai quali abbiamo qui brevemente accennato: essi trovano un vincolo e un limite solo nella scarsità di risorse. Purtroppo, come spesso accade, le risorse non sono là dove fioriscono le idee e, viceversa, chi dispone di risorse rischia di farne un uso improvido per la mancanza di buone idee. Il compito di chi ha la responsabilità di un'istituzione come la Fondazione Cini è soprattutto quello di trovare delle vie d'uscita a questa contraddizione, inventando modi nuovi di combinare le idee e le risorse. Questo implica, nella maggior parte dei casi, coniugare l'interesse pubblico con interessi privati, ma il compito è particolarmente difficile nel contesto normativo e culturale italiano. In nessun Paese del mondo la cultura si fa solo con i soldi pubblici, ma – a differenza di quanto accade in altri paesi dell'Occidente industrializzato – notoriamente non esiste in Italia un adeguato sistema di defiscalizzazione che incentivi gli investimenti in cultura, ed è poco diffusa la convinzione che gli investimenti in cultura siano una sorta di obbligo morale, una forma di «restituzione» alla società da parte di chi ha molto avuto. I patrimoni accumulati «restano in famiglia», solitamente, e gli atti di grande liberalità sono – o sono interpretati come – espressione di narcisismo individualista.

Il quadro si complica perché nel nostro Paese, in questa materia, spesso si fronteggiano – senza alcuna possibilità d'intesa – due posizioni contrapposte: la prima (che definiremo «statalista») ritiene che la tutela e la gestione dei beni culturali – in quanto patrimonio collettivo – spetti alla Pubblica Amministrazione, che i privati debbano limitarsi a «pagare» e non debbano in alcun modo interferire nella loro gestione; la seconda posizione («liberista») ritiene, all'opposto, che tali beni debbano essere assegnati ai privati, che li gestiranno in funzione dei propri interessi, secondo le pure logiche del mercato.

Queste due posizioni «assolutiste» hanno entrambe un punto debole. La prima trascura il fatto che la «managerialità» – la capacità di gestire secondo logiche di razionalità strumentale anche organizzazioni che non hanno fini di profitto – non è di sicuro un punto di forza della Pubblica

Amministrazione,² e sottovaluta il contributo di «competenza» – e non solo economico – che il mondo e la cultura delle imprese private potrebbero dare alla gestione dei beni culturali. Questa «trascuratezza» è ben riassunta dallo slogan – a nostro avviso insensato – «la cultura non ha prezzo». È l'esperienza a dimostrare l'irragionevolezza di questa posizione: la qualità di un evento culturale non dipende dalla quantità di risorse economiche profuse nella sua realizzazione; al contrario, la riflessione critica sul costo dei mezzi messi in campo per raggiungere i fini stimola una più generale riflessione sulla *idoneità strumentale complessiva* dei mezzi rispetto agli obiettivi culturali che si vogliono raggiungere, e sovente induce a definire con chiarezza obiettivi incerti o a ridefinirli in modo più appropriato rispetto alle circostanze. La posizione «liberista» ignora invece i grandi rischi derivanti dall'affidare senza alcun controllo la memoria collettiva a soggetti privati che potrebbero non avere – specialmente nel mondo globalizzato di oggi – alcun «radicamento» nei luoghi e negli artefatti che dovrebbero custodire nell'interesse di tutti. Lo slogan che ne riassume l'ideologia di fondo è «con la cultura non si mangia», anch'esso smentito clamorosamente da innumerevoli casi (basti pensare al ruolo che ha avuto la creazione del Museo Guggenheim di Gehry nel rilancio dell'economia di Bilbao).

L'esperienza della Fondazione Cini – un caso singolare, in cui un ente privato gestisce per statuto un bene collettivo nell'interesse collettivo, ma deve trovare soprattutto nel privato le risorse per assolvere al suo compito – ci ha insegnato che nessuna posizione «assolutista» può avere successo, e non esiste una formula definita che funzioni sempre e in tutte le circostanze, non esiste un «formato» bell'e pronto di alleanza tra pubblico e privato che assicuri automaticamente la conciliazione dei diversi interessi in gioco. Occorre al contrario, in funzione da una parte della natura del bene da custodire o gestire e, dall'altra, delle caratteristiche (interessi, motivazioni, competenze, valori) dei privati potenzialmente interessati, ela-

(2) Cfr. Gagliardi, P., «Natura, statuto e istituzionalizzazione della conoscenza sulle organizzazioni e sul management», in *Cultura dello sviluppo e politica delle risorse umane*, a cura di Confindustria, SIPI, Roma 1993.

borare un'architettura di relazioni – un sistema di obblighi e di facoltà rispettive espressamente definito di volta in volta – che garantisca in modo duraturo la tutela degli interessi collettivi e allo stesso tempo la soddisfazione delle aspettative private di visibilità, partecipazione alle decisioni, ambiti di autonomia. Siffatte architetture non si improvvisano, richiedono analisi accurate, tempi di maturazione e, per poter durare, devono essere gestite nel tempo, adattate ai cambiamenti di scenario, in molti casi periodicamente ri-negoziate. È difficile dire se sia più impegnativo il lavoro di «invenzione» o il lavoro di «gestione» nel tempo di queste architetture di impegni reciproci. Quello che ci preme sottolineare – e che l'esperienza della Cini ci ha insegnato – è che la competenza nell'architettura delle relazioni è forse la qualità più importante che un manager della cultura deve possedere.