

IL COMMITTENTE E L'ARCHITETTO

Esperienze di management culturale

Introduzione

L'esperienza di direzione di differenti istituti ha comportato un continuo rapporto con vicende edilizie grandi e piccole, con conseguente dialogo con tecnici diversi e soprattutto con architetti, rispetto ai quali a me è toccato rappresentare la committenza. Ruolo che richiede uno sguardo attento alla complessità del lavoro in cui inquadrare l'intervento dell'architetto, dal quale vengono proposte non solo di soluzione dei problemi, ma anche di riarticolazione degli stessi. Passato e futuro si fondono dunque nella realizzazione di volta in volta richiesta, piccola o grande che essa sia. Gli scritti qui riuniti testimoniano un'attenzione tanto al lavoro di esecuzione quanto al contesto politico, istituzionale, patrimoniale.

Nel decidere di dedicare all'architettura il mio ultimo corso di *Management degli istituti culturali* tenuto a Ca' Foscari, mi è venuto naturale ripensare alle mie esperienze di frequentazioni di architetti, di utenze delle loro opere, di committente, di critico e storico, sia pure occasionale. Ho così immaginato di ripercorrere anche le pubblicazioni di circostanza che hanno accompagnato questo versante della mia attività, e infine di radunarle e qui riproporle, quale testimonianza di un lavoro militante nell'organizzazione culturale e dei suoi rapporti con questa fondamentale disciplina dell'utile e del bello. Il monito oraziano "omne tulit punctum qui miscuit utile dulci" sembra applicarsi magnificamente all'architettura, specie dal punto di vista della committenza se questa, come nel mio caso, sia intenta a fornire servizi culturali.

Il primo maestro

Figura di maestro decisiva nella mia formazione giovanile in particolare per il management culturale è stato Giuseppe Mazzariol, per me una sorta di secondo padre. Proprio con lui ho vissuto le mie prime esperienze con l'architettura. Ho tanti ricordi. Visite disparate, da Ravenna a Cividale, dalle ville di Palladio alle ville liberty del Lido, dal nuovo studio di Augusto Murer a Molino di Falcade, opera di Giuseppe Davanzo, alla tomba Brion a San Vito di Altivole e alla villa Ottolenghi di Bardolino, lavori dell'amatissimo Carlo Scarpa. Lezioni, presentazioni, commemorazioni, interventi per i quali a volte dovevo provvedere bibliografia, notizie, libri e articoli. Sopralluoghi alle mostre, alcune osservate mentre Carlo Scarpa le allestiva; altre che si realizzavano alla Querini Stampalia o a Palazzo Fortuny, sede dell'UIA, l'Università Internazionale dell'Arte di Venezia; altre ancora già allestite, come a Villa Manin a Passariano per il Tiepolo o alle Gallerie dell'Accademia per Scarpa. Colazioni con Louis Kahn o James Stirling al tempo dei loro seminari all'UIA, che Mazzariol aveva fondato insieme a Francesco Franceschini in accoppiata con l'UIA di Firenze voluta da Carlo Ludovico Ragghianti. Incontri e discussioni con Carlo Scarpa, con Amerigo Marchesin, con Luciano Gemin, con Egle Trincanato, con Valeriano Pastor, coi vari assistenti universitari e collaboratori. Commenti nei luoghi vissuti, la sua casa di via Lemno al Lido sistemata da Tobia Scarpa, la Querini Stampalia e San Sebastiano cogli interventi di Carlo Scarpa, Ca' Bernardo, Palazzo Fortuny, la chiesa di Santa Maria Formosa di Mauro Codussi, altra passione di Mazzariol, ricordata in più lettere scambiate con Ragghianti per un progetto di libro a lungo coltivato e mai realizzato. Qui lo ricordo seduto su una panca a esaltare col parroco esterrefatto la bellezza del tempio rinascimentale, affermando che gli pareva in tanta serenità di forme di essere in campagna e che gli veniva voglia di girare lì dentro in bicicletta. Infatti ammirava tanto l'architettura o la pittura quanto il paesaggio veneto, così ricco di forme, mare, laghi, fiumi, torrenti,

monti, ghiacciai, colline, pianura, acquitrini, lagune: un grande giardino. Le descrizioni delle ville nelle loro relazioni con l'ambiente circostante erano pari a quelle della città di Venezia, dalla sua platea sotterranea all'eccezionale *continuum* del costruito. A partire da qui, dall'amore per una bellezza d'arte e natura fuse insieme e intimamente vissute nasceva una severa lezione su come si dovesse mantenere il luogo di cui si era responsabili, con quali attenzioni, una sorta di devozione ai Lari, grave quando era in questione la politezza, compiaciuta quando si poteva contemplare il giardino di Scarpa alla Querini.

Leggere l'architettura

Così piano piano ho imparato a leggere l'architettura, per quanto possibile, mentre, nel progredire della mia attività è venuta meno la quotidianità con Mazzariol, e ho iniziato a dovermi confrontare con le necessità che giorno dopo giorno nell'uso aggredivano gli edifici, chiedevano nuove sistemazioni, nuovi allestimenti, restauri e riforme, ristrutturazioni e riprogettazioni. Ho cominciato così a familiarizzare con le piante, a imparare ad usarle, in dialogo serrato coi protti e coi progettisti, a considerare gli aspetti strutturali, e anche piano piano a valutare spazi e funzioni, fattibilità e costi, adeguamenti normativi e vincoli di vario genere, percorsi e arredi.

Ho dovuto imparare a confrontarmi con geometri e impiegati amministrativi, con le imprese da interloquire per informazioni, evitando con cura di scavalcare le direzioni lavori, e con gli organi di tutela. Ho imparato a incarnare la committenza lodando la bellezza, stimolando soluzioni ingegnose, ma anche richiedendo scarichi a terra per le pulizie dei cessi o rispetto per il cronoprogramma e castigando ghiribizzi costosi e fuori luogo. La lezione di Carlo Scarpa, che osservavo ogni giorno e commentavo con il sapiente quanto lento e lunatico Amerigo Marchesin, sommandosi a quella di Mazzariol indicava rapporti tra elementi ed oggetti, separando fra loro le singole componenti dell'edificare, ma anche assegnando ad ognuna di esse un luogo, ricavandone una forma, classificando filologicamente lo stratificarsi dell'edificio nel tempo. Era un po' quello che più tardi mi avrebbe detto la Trincanato, per la quale un buon rilievo era già in buona misura un progetto di restauro, giacché gli interventi plausibili erano sempre dettati dalla fabbrica stessa.

La pubblica lettura

La stagione immediatamente successiva voleva il cimento con la creazione dei servizi di pubblica lettura e bibliotecari scolastici. Ho scoperto così la necessità, per lo più ignorata negli enti pubblici, di stendere il programma da consegnare al progettista, fondamento ineludibile del sano edificare, anche nei casi di riuso e non solo in quelli di nuova edificazione. Il progetto architettonico è l'ordine demiurgicamente dato all'inventario delle funzioni e delle relazioni tra loro intercorrenti che viene dal progetto biblioteconomico; il quale peraltro è progetto politico, in quanto disegna un intervento nel corpo della società alla cui vita intende concorrere modificandola. Ecco allora che dall'interno della professione bibliotecaria veniva a disegnarsi un nuovo ruolo, quello di committente, che si sarebbe progressivamente precisato per raggiungere pienezza di responsabilità nel momento in cui il bibliotecario, divenuto direttore di un istituto, acquisiva il potere e dovere di pagare tecnici e imprese. Lì giunti, questi iniziavano a guardare come un interlocutore il committente, a differenza di quanto avviene di solito nell'ente pubblico, dove le funzioni nell'organizzazione non sono organicamente ricomposte e l'ufficiale pagatore non ha ruolo (e tantomeno ne ha l'utente) nel processo di determinazione del risultato del costruire, tutto deciso altrove, spesso con libertà inappropriate concesse volta a volta agli architetti e alle imprese.

La comunicazione nel cantiere

Su questo terreno il dialogo diviene determinante e una buona intesa nel reciproco rispetto fra committente e architetto è feconda di risultati, mentre difficoltà di dialogo, di norma risalenti ai caratteri e all'autorappresentazione di ciascuno, sortiscono effetti infelici. Del resto la buona comunicazione e la capacità fra tutti di ascoltarsi per intendersi è il segreto del buon funzionamento del cantiere. Babele è all'opposto l'emblema del fallimento per l'impossibilità di comunicare correttamente. Qui il committente ha grandi responsabilità. Sta alla sua capacità il creare atmosfere distese e collaborative ancorché fervide e tese al risultato. Tante volte ho visto felicità negli attori, indifferentemente umili o importanti, quando era data loro la possibilità di operare, di confrontarsi sui problemi del fare, piccoli o grandi che fossero. Artigiani e muratori discutevano con Scarpa, affascinati dalle sue trovate, ma anche coinvolti nel dibattito sulla realizzabilità dell'idea, tesi nel contribuire a risolvere, a migliorare, a fermare dove l'ostacolo si presentava arduo, ma anche a suggerire come aggirarlo. Al contrario ho assistito a scene penose di netta incapacità di comunicare l'intenzione, con risultati fallimentari, gravi e costosi. Se questo è vero con le maestranze, lo è a maggior ragione coi tecnici. Un lavoro ormai richiede un'équipe formata da differenti specialisti e il dominio di normative sempre più di problematica applicazione, a partire dalla stessa loro interpretazione. Anche qui il committente, estraneo per competenza, può assolvere ad un ruolo importante, di facilitatore, nell'orientare verso la conclusione positiva, favorendo l'analisi dei problemi e il soppesarsi delle eventuali soluzioni e mettendo in campo dove possibile relazioni con uffici diversi, con fornitori di materiali, con artisti, con sponsor privati e finanziatori pubblici, volta a volta allentando i cordoni della borsa, magari per introdurre incentivi, o negando la possibilità di aumentare le spese, infine a volte imponendo la conclusione dei lavori.

Prime esperienze: gli anni '70

Nel corso degli anni settanta e primi ottanta sono venuto maturando una serie di esperienze su differenti terreni: la Biblioteca Nazionale Marciana (volontariato 1972-73), l'UIA (segreteria dei corsi storici 1972-76), Ca' Foscari (esercitazioni di filologia romanza 1976-78), la Fondazione Querini Stampalia (dal volontariato via via fino al ruolo come bibliotecario 1972-76), con inquadramenti di basso livello, ancorché, complice il vento della contestazione sessantottesca, io vivessi situazioni di subordinazione come se tali non fossero o almeno non lo fossero del tutto. Tuttavia la possibilità di incidere sui processi delle organizzazioni era molto limitata. All'inizio del '76 venne la laurea e con essa una posizione di maggior rilievo nella Querini Stampalia, dove ottenni l'incarico sia pur precario di vicedirettore. La parola è importante, ma in realtà era una struttura che contava tre impiegati culturali, direttore incluso, passati poi a quattro.

Era un tempo di grande fervore riformista, con l'avvio della Regione Veneto e con il passaggio di Comune e Provincia di Venezia alle sinistre. Si apriva la grande stagione della creazione del sistema di pubblica lettura in Italia, con dibattiti e sperimentazioni sull'apertura delle neglette biblioteche scolastiche al pubblico e istituzione di biblioteche comunali e loro aggregazioni cooperative. Tutto questo richiedeva sedi, arredi, attrezzature oltre che personale e dotazioni, ma per la prima volta venivano date risorse di vario genere, anche se spesso non solo insufficienti, ma poggianti sull'ideologia e non sulla competenza, oltre che su scelte delle amministrazioni spesso cervellotiche, condizionate da inesperienza, desiderio di potere, pastette miserabili. C'erano spesso diletterismo, arroganza, desiderio di apparire e di impossessarsi di ruoli che richiedevano ben altre competenze, quando non anche sotterfugi per privilegiare impropriamente se stessi o i propri favoriti. L'inettitudine era diffusa, a volte in buona fede a volte in malafede. E c'erano anche, benché in minoranza, persone oneste e intelligenti che cercavano di ottenere risultati positivi.

Avvenivano processi importanti, con l'impoverimento delle strutture statali, fino alla rottura della tradizione, la *traditio* per cui i vecchi e provveduti bibliotecari, a volte figure di grandissimo rilievo, formavano i nuovi assunti. Per converso negli enti locali si diffondevano i bibliotecari militanti, la cui competenza era in crescita, così come le loro realizzazioni, e nel giro di un decennio si aprivano in Italia duemila biblioteche di pubblica lettura, più o meno qualificate, ma certo segno di un importante passo in avanti della pubblica amministrazione in questo settore, anche se l'abbrivio iniziale del processo si è progressivamente ridotto se non arrestato e oggi le biblioteche nel loro insieme arrancano prive di risorse finanziarie e di orizzonti politico culturali appropriati.

La Regione Veneto legiferava sulla cultura. La seconda legge regionale in materia disegnava un sistema bibliotecario territorialmente esteso mettendovi al centro la Querini Stampalia. L'iniziativa legislativa era di Marino Cortese, al tempo autorevole membro del Consiglio Regionale, che tanta parte avrebbe avuto anche in futuro nella storia di questo istituto; la volontà era quella di finanziare la Querini, subentrando a simile leggina dello stato, ma il disegno veniva piegato alle esigenze di creare i sistemi di pubblica lettura. Tuttavia su questa base la Querini si convenzionava con la Provincia e con il Comune di Venezia e così dovetti occuparmi del supporto provinciale ai Comuni in quest'ambito e progettare il sistema bibliotecario di Venezia di cui divenni direttore tecnico (1979) e poi effettivo, dopo un breve passaggio nel 1983 alla direzione del sistema bibliotecario di Verona. Le sedi erano quasi tutte di risulta e quasi tutte piccole, quando andava bene pensate da architetti progettisti dei Centri civici quartierali senza apporti di un bibliotecario a monte. Pian piano si aprivano qua e là nuovi interventi che cominciavano a tener conto di questa realtà e a richiedere pareri su progetti di uffici comunali o addirittura di progettisti esterni.

Gli anni '80 e l'avvio del cantiere Querini Stampalia

Nel 1983 lasciai la Querini, dopo oltre tre anni di reggenza della direzione vacante, per rientrarvi dopo un anno avendo anche lì vinto un concorso nazionale, come per i sistemi bibliotecari di Verona e Venezia. Potevo così riprendere di gran lena a lavorare sulla trasformazione della sede, che il Consiglio di Presidenza, su indicazione di Egle Trincanato che ne faceva parte e che dirigeva l'Istituto di Restauro allo IUAV, aveva affidato a Valeriano Pastor, al tempo Direttore di quell'Istituto Universitario. Io avevo proposto James Stirling: avevo seguito un suo seminario all'UIA e mi era piaciuto molto, e ipotizzavo che avrebbe potuto far dono alla Fondazione di un suo progetto per Venezia, ma la mia idea fu appena considerata e subito messa da parte.

Fervente sostenitore di queste attività era nel Consiglio Carlo Ottolenghi, che io avevo frequentato molto come amicissimo di Mazzariol, poi come consigliere della Querini Stampalia. Ottolenghi era stato il committente sia di Le Corbusier per il progetto della nuova sede dell'Ospedale di cui era presidente, sia di Carlo Scarpa per la bellissima villa che si era fatto costruire a Bardolino: scelte che venivano ovviamente dal consiglio di Mazzariol che fattivamente le sostenne. Come consigliere della Fondazione, Ottolenghi portava un notevole bagaglio di esperienza politico-amministrativa che finì per indurlo a farsi promotore di un deciso rifiuto della lesina e della necessità di un'ampia manovra di disinvestimento di fondi agricoli per affrontare energicamente il degrado di Palazzo Querini Stampalia, brillante progetto che egli volle etichettare come "riclassifica della barca queriniana".

Quella sul complesso sede della Fondazione è stata una grande avventura della mia vita, che mi ha impegnato per trent'anni, di cui venti trascorsi alla direzione, sino al 2004, e dieci accompagnati dalla presenza di Mario Botta e del suo allievo Mario Gemin.

Con Pastor mettemmo a fuoco una razionalizzazione dei percorsi e del distributivo del Palazzo storico, essendosi potuto recuperare il terzo piano, stato per oltre un secolo affittato e finalmente conquistato ai servizi culturali proprio per l'azione amministrativa di Ottolenghi, guidata da consigliere delegato e poi da presidente. Con una imponente ristrutturazione del patrimonio, da lui abilmente gestita anche sul fronte delle autorizzazioni di un ente tutore senile e accademico, l'Istituto Veneto di Scienze Lettere e Arti, furono generate le prime risorse su cui poi si innestò la capacità di reperire consistenti finanziamenti pubblici di Marino Cortese, cui tocca dagli anni '90 una delle più lunghe e fattive presidenze della Querini Stampalia. Da notare che sono state le presidenze più lunghe quelle che hanno dato i frutti maggiori, perché evidentemente le gestioni di lungo periodo consentono prima di capire i problemi e l'intreccio tra loro esistente, poi di immaginare le soluzioni, infine di condurre l'attività amministrativa fino alla conclusione di processi di lunga durata. Inoltre, dopo la seconda guerra mondiale, queste azioni si sono sviluppate all'interno di un'area culturale, progressivamente evolutasi, che rimonta alla Resistenza e che ha trasmesso le proprie linfe da una generazione all'altra. Tema meritevole di riflessione.

Durante la breve presidenza di Ottolenghi e col decisivo sostegno del consigliere Feliciano Benvenuti fu portato a termine un importante acquisto di diverse proprietà a confine della storica sede queriniana, in parte vendute un secolo prima dalla Fondazione stessa. Il complesso acquisiva così altri mille metri quadrati di superficie che ne avrebbe determinato una radicale riorganizzazione.

Gli anni '90. Nuovi spazi, nuovi finanziamenti, nuove lezioni di architettura

Nel 1989 entrava nel Consiglio di Presidenza della Fondazione Marino Cortese, passato dalla Regione al Senato nel 1987 per rimanervi fino al 1992. Grazie a Cortese arrivarono fondi importanti di legge speciale per Venezia, cominciando da lavori gestiti direttamente dal Magistrato alle Acque, che richiese alla Fondazione di farsi carico delle progettazioni, mentre volle tenere per sé appalti e direzione lavori. E poiché i primi fondi vennero destinati alle coperture, si decise di rivolgersi a Walter Gobetto, ingegnere già officiato da Pastor per interventi strutturali di messa a norma del terzo piano per un'area espositiva e destinato ad aver tanta parte nella "riclassifica" sia con progetti esecutivi propri sia operando con Valeriano Pastor e con Mario Botta. Con Gobetto ho passato pomeriggi interi a discutere sulle planimetrie le possibili soluzioni e da lui mi è venuta una certa dimestichezza con il maneggio di questi strumenti e col tema dei vincoli, strutturali, normativi, tecnici. Lo sviluppo volumetrico, la percezione delle ragioni dello spazio mi è venuta invece dall'ampia e articolata lezione di Mazzarioli di cui ho detto, dai colloqui con Botta e dai cantieri. Le demolizioni di pareti e solai offrono viste inattese che danno un'idea dello spazio che supera la parola o la rappresentazione in pianta. La modificazione degli spazi che interviene durante lo sviluppo dei cantieri di restauro degli edifici offre un'esperienza inimitabile dello spazio e del suo significato architettonico. Inoltre la luce opera sull'architettura in maniere diversissime e determina a sua volta una mutevolezza dello spazio, oltre che delle superfici, prima inimmaginabile. Ho in mente l'intervento di Carlo Scarpa sul piano terra della Querini Stampalia, la sua idea immediatamente formulata di lavorare con la luce riflessa dall'acqua su soffitti colorati e specchianti. Come pure il solenne vaso nero e palpitante della Cattedrale di Évry di Mario Botta, o da ultimo il suo Teatro dell'Architettura a Mendrisio, che indubbiamente risente delle esperienze di progettazione di luoghi sacri. Infine un'altra grande lezione viene dall'allestimento di mostre di scultura, perché queste strane creature dialogano fra loro e con l'ambiente, sicché la loro cangianza, la proprietà di modificare e modificarsi nel gioco delle relazioni sviluppa spazi di sorprendente novità. Per questo Scarpa è stato magico nell'allestimento delle sculture; questo mi ha mostrato Luciano Gemin, di temperie vicina a Scarpa e di attitudini maieutiche, per esempio al tempo in cui allestì in Querini la mostra di Gino Cortellazzo.

L'incontro con Mario Botta

L'acquisto delle proprietà a confine del palazzo e il flusso dei fondi di legge speciale, con i conseguenti interventi diretti per il Magistrato dall'ing. Erio Calvelli, mi aveva indotto dopo molte esitazioni, ma confortato dal parere della Trincanato e dal sostegno di Cortese, a rivolgermi a Mario Botta, allievo di Scarpa, che avevo sentito affettuosamente lodare da Mazzariol e che avevo perciò avvicinato al tempo della costituzione del fondo dedicato alla memoria del mio Maestro, ma non direttamente conosciuto.

L'incontro con Botta è stato decisivo nel mio percorso professionale. Le riflessioni messe a punto con lui sul progetto culturale si sono intrecciate con quelle sul progetto architettonico e mi hanno definitivamente confermato nella lezione a suo tempo appresa da Mazzariol: prima di ogni altra cosa viene il progetto culturale e solo poi si possono affrontare i problemi di progettazione architettonica, di ricerca dei fondi, di guida quotidiana dell'istituto in ogni suo aspetto, compresi quelli patrimoniali e amministrativi. Su questo piano Botta è stato felicemente contributivo quanto poi generoso nel nulla pretendere per le sue prestazioni, secondo lui dovute per gratitudine verso la Biblioteca che lo aveva ospitato per cinque anni, verso i maestri della Scuola, Scarpa, Mazzariol, Trincanato. La sua esperienza internazionale suggeriva con sicurezza indirizzi precisi che si calavano poi nel progetto.

Con Marigusta Lazzari, anche lei giunta successivamente alla direzione della Querini Stampalia, siamo stati a Parigi, alla Réunion des Musées Nationaux, a esaminare il progetto di Botta con due specialiste della riorganizzazione museale. La verifica ha confermato validità e precisione dell'elaborato. Ne abbiamo ottenuto un'unica osservazione, prontamente accolta da Botta, quella cioè di lasciare vuota la sala di ingresso, arretrando di un vano la biglietteria, per dare al visitatore un luogo di decantazione, di passaggio dalla città alla casa-museo. Si veniva così a riproporre la classica successione aperto / coperto / chiuso.

Con Botta è iniziato un lungo percorso, durato un ventennio e da me seguito direttamente nel suo studio e in cantiere per i primi dieci anni, con le realizzazioni legate a piccole ma preziose ulteriori acquisizioni a confine, da integrare nel sistema, e a disponibilità di fondi che venivano progressivamente reperiti: in tutto questo il sostegno, la presenza, la capacità di Marino Cortese, attento garante del buon funzionamento dell'Istituto, delle prassi amministrative e delle positive relazioni esterne è stato penso quanto di meglio un amministratore possa offrire a un operatore culturale. Il risultato è a mio avviso degno di nota, per l'ampiezza raggiunta dal complesso, oggi di circa 7.400 metri quadrati, per l'organizzazione delle destinazioni funzionali, per il decoro e la sicurezza degli ambienti. Io ho cominciato a lavorare lì negli anni settanta con una situazione in cui la pioggia filtrava da tetti e finestre, gli spazi dei servizi culturali erano estesi la metà, il pubblico aveva un unico servizio igienico, i depositi librari erano saturi, il museo era privo di illuminazione e climatizzazione: rimango perciò ammirato nel cogliere la generosità di amministrazioni diverse che si sono succedute nel tempo, con la guida di persone come Germano Pattaro, Carlo Ottolenghi, Egle Trincanato, Marino Cortese. Compendio simbolico di tutto ciò la dedica a Giuseppe Mazzariol della hall centrale del piano terra, invenzione di Botta, che mi parve impossibile potesse realizzarsi quando la vidi segnare di getto sulla pianta, con la matita che continuava a ripetere il cerchio attorno al punto in cui doveva farsi con una demolizione e la copertura di due corticelle riunite. C'è stata infatti una fondamentale eredità di Mazzariol nel prestigio lasciato alla "sua" Querini, anche con lo straordinario intervento di Carlo Scarpa, nelle persone che aveva condotto nel Consiglio di Presidenza, nel peso enorme esercitato nella mia formazione professionale, nel rapporto che aveva costruito con Botta. Nell'amministrare questa eredità io ho cercato di comportarmi da fedele

esecutore testamentario e da servitore del Fondatore, “il conte Giovanni”, come lui lo chiamava e che lui mi ha insegnato a servire e ad amare.

Ecco allora che una forma precisa della cultura che Mazzariol ha lasciato, una certa idea di Venezia, permea il progetto culturale conclusivamente messo a fuoco con Botta, certo difficile da mantenere e aggiornare, ma comunque interprete e guida dell'intervento sul complesso sede queriniano.

Quale Querini Stampalia?

Alla nascita della Fondazione nel 1869 essa fu impostata alla lettera sul dettato testamentario: un gabinetto di lettura con collezioni librarie e d'arte. Dopo una trentina d'anni fu necessaria una radicale riforma che portò in pochi anni alla trasformazione delle componenti di governance, alla rideterminazione del progetto di servizio e alla direzione di Arnaldo Segarizzi. Nacque così l'impronta della Querini come biblioteca moderna, stanza in più della casa dei veneziani, uno dei luoghi identitari della comunità, strumento di formazione della classe dirigente locale. È un'epoca caratterizzata dal ruolo attrattore di Venezia su Trento e Trieste, dal successo della Biennale, dallo sviluppo della sua struttura tanto economica (tessile, vetro, cantieri navali; Marittima, Giudecca, nascita di Marghera, etc) quanto culturale (Galleria d'Arte Moderna, Fondazione Bevilacqua La Masa, Università Popolare, Biblioteca Nazionale Marciana nella nuova sede, Teatro Toniolo a Mestre, etc) non a caso messo oggi in crisi dalla deriva di profonda trasformazione urbana della città, paventata con lucidità sempre più dolorosa da Mazzariol.

Negli anni del fascismo fu direttore il comunista Manlio Dazzi, fine letterato, che fu prezioso per l'aggiornamento dei fondi librari e la capacità di riunire intellettuali intorno a sé, guida sapiente per le letture critiche di tanti giovani. La Querini prese definitivamente quel carattere di eleganza, e accoglienza studiosa che per tanti decenni ne è stato il fondamentale elemento distintivo.

A metà degli anni '50 venne Mazzariol a introdurre un ammodernamento della struttura radicale per aspetto e funzioni con l'intervento di Scarpa nel pianterreno della sede e con la conseguente ambizione di promuovere una politica culturale che potesse influire sulla Biennale in ambito artistico e consentire il dibattito sulle grandi questioni urbanistiche e su tutta l'attualità culturale. Gli anni sessanta sono fervidi di istanze di rinnovamento e in particolare la Biennale era al centro di accanite discussioni circa un'auspicata riforma che infine giunse nel 1973. Ed è del 1967 la nascita del Coses, il centro di studi economici e sociali della provincia di Venezia ostinatamente voluto da Mazzariol che ne divenne il primo presidente, mentre nasce nel 1968 (formalmente nel 1970) l'Università Internazionale dell'Arte di cui egli divenne primo direttore. La Fondazione Querini Stampalia era dunque intesa da lui come strumento di promozione di un vasto disegno di riforma della cultura politica sulla città, che nella mostra *Venezia viva* del '54 evidenzia disegno e soggetti sostenitori, collegando personalità di IUAV, Marciana, Archivio di Stato, Palazzo Grassi, Museo Storico Navale, Musei Civici, Querini Stampalia. L'alluvione del 1966 col conseguente ripiegamento su posizioni nettamente conservatrici di meccanico intervento di prevenzione delle alte maree eccezionali e di restauro, rese più acuta e dolorosa la percezione del pericolo (poi puntualmente verificatosi) dell'approdo a una città museo priva di attività diverse da quelle turistico-ricettive. La contestazione studentesca del 1967-68, in particolare allo IUAV, l'Istituto Universitario di Architettura in cui insegnava, lo indusse a vedere nella Fondazione lo strumento atto anche a favorire la nascita dell'UIA e di Venezia Isola degli Studi, l'associazione che avrebbe dovuto promuovere lo sviluppo internazionale degli studi su Venezia e in Venezia. La nascita nel 1972, giuridicamente farraginoso, ma appassionata, del Centro Tedesco di Studi Veneziani ne fu rapido e brillante quanto tutto sommato isolato esito, seppur seguito nel 1974 dall'insediamento, sempre sul Canal Grande, della Wake Forest University, posta a confine con la Collezione Peggy

Guggenheim, attiva sin dal 1948 e strutturata dal 1980. Affossato dalla nuova temperie di conservazione, falliva nel contempo il mirabile progetto di Carlo Scarpa di dotare la Querini di una foresteria per studiosi stranieri collegata con un ponte aereo coi depositi librari (1973). A nulla valse che Mazzariol avesse anche trovato finanziamenti americani per realizzarlo e che quindi anch'essi andassero perduti. Quando si parla di Le Corbusier, di Wright, di Kahn per i loro grandi progetti novatori rigettati dall'ottusa comunità veneziana, si dovrebbe sempre associare a quelli questo di Scarpa, ragguardevole come quelli per bellezza e funzioni, seppur di più contenuta scala.

Mazzariol negli anni '60 ha fatto dunque della Fondazione un importante strumento di partecipazione della cultura alla politica sulla città, riorientando il ruolo dell'Istituto, senza abbandonare quello che derivava dalla Biblioteca.

Al tempo dell'intervento di Botta si imponeva una nuova svolta, che registrasse il declino della centralità della Biblioteca e l'accrescersi dell'importanza del Museo e delle manifestazioni culturali.

La questione merita un approfondimento.

Le manifestazioni culturali erano state occasionalmente tentate nel tempo, soprattutto con la gestione di Manlio Dazzi, direttore dal 1926 al 1956, ma esse furono in qualche modo una mirabile invenzione di Carlo Scarpa. Chiamato a proteggere l'ingresso dall'acqua alta, trasformò il pianterreno e dotò la struttura di uno spazio, la Sala Luzzatto, con appendici di giardino, saletta relatori, ponte e atrio d'ingresso, fondamenta e sala colonne sulla riva del canale, che consentì a Mazzariol di impiantare una vera politica culturale, via via segnata dopo di lui dalle necessità del tempo fino al restauro di Mario Gemin (2006) e ai nostri giorni. Dotare queste attività di una nuova ulteriore area, meglio protetta dagli eventi climatici, ricca di spazi e servizi, appoggiata su di un nuovo auditorium e sulla hall Mazzariol come distributore e aggregatore di funzioni accessorie quali caffetteria, bookshop, guardaroba, ricevimento e biglietteria, significava aprirla alla possibilità di una nuova visione della cultura del nostro tempo, come meglio si dirà.

Il Museo da appendice affaticata della Biblioteca, privo di illuminazione, di climatizzazione, bisognoso di miglior riparo dalle intemperie, di una adeguata campagna di restauro e manutenzione dell'arredo murario e delle opere è stato dotato di adeguati impianti e poi riallestito con intelligente passione da Chiara Bertola, che ha anche cercato di introdurre il dialogo coll'arte contemporanea. È stato fondamentale il generoso apporto della Fondazione bancaria, poi stolidamente distratto (è un altro tassello della deriva di cui sopra), per realizzare la trasformazione da collezione visitabile a macchina della memoria, con la produzione di cataloghi, pubblicazione di studi, restauri, seminari, mostre in Italia e all'estero.

La Biblioteca, grande fatto identitario della Fondazione e della città, si è appannata. Così caratteristica coi suoi arredi primo novecento, la mitica "Sala delle signorine", il parquet scricchiolante, le riviste in esposizione, l'eleganza composta dei suoi legni e dei suoi ottoni, dei suoi dipinti e delle sue tende, delle sue lampade cilindriche disegnate da Scarpa e prodotte da Venini, coi suoi formidabili orari serali e festivi, ampliati progressivamente, il suo scaffale aperto di buona estensione, la sua "modernità" nelle discipline artistiche e letterarie, e per quanto possibile anche scientifiche e tecniche, il suo collegamento con le funzioni di dibattito colto e intenso della Sala Luzzatto, ha subito prima di altre l'avvento della crisi che ha colpito la pubblica lettura in questi ultimi lustri. La funzione di complemento nobile della scuola nella formazione della classe dirigente di una città capitale del nord-est è evaporato, insieme alla città, al suo ruolo, a quello della scuola. Le biblioteche universitarie sono state finalmente portate a livelli degni, con spazi adeguati, dotazioni importanti e aggiornate con ben altre risorse finanziarie, personale qualificato, orari

competitivi con quelli della Querini. La pubblica lettura comunale ha preteso la sua parte, aggredendo risorse del bilancio civico divenute via via più scarse e fornendo comunque servizi importanti e utili, nelle isole e in terraferma, a bambini e ragazzi, a fasce di utenza rivolta a svago e informazione. Il governo comunale non ha né denaro né cultura, né interesse politico a mantenere Biblioteca e/o Fondazione. L'unico sostegno in quella direzione può venire dall'esistenza di un gruppo di Amici della Fondazione, nella misura in cui essi siano iscritti alle liste elettorali del Comune e numerosi e magari capaci in qualche modo di far udire la loro voce.

Inoltre in Italia e non solo, la biblioteca di pubblica lettura è sprofondata in una crisi ormai strutturale, prima di tutto culturale, che genera risposte spesso sconnesse e improprie. Le modalità di accumulazione e trasmissione del sapere stanno radicalmente mutando, ma il trapasso non è ancora completo. L'immagine, quella in movimento in particolare, tende a sostituire la parola scritta. La musica diviene pervasiva e tendenzialmente ad ascolto individuale, con un'offerta sempre più dilatata e tende anche a sostituirsi alla parola; la durata dell'attenzione ha tempi sempre più ridotti. La comunicazione privilegia lo slogan a danno del discorso. Il dialogo si fa sempre più difficile, proprio mentre liquefazione e scomposizione della società più ne avrebbero necessità. I comportamenti sono sempre più scomposti e l'abbigliamento sempre più insignificante ne è testimone. Il mondo ha dall'inizio del millennio più cittadini che contadini e sempre più si organizza per megalopoli, sempre più chiede dimensionamenti adeguati che eliminano dalla competizione le dimensioni minori.

Una rassegna di questo genere può apparire disarmante, ma occorre cogliere il significato profondo di trasformazione che sta in tutto questo, il suo tendere a una nuova definizione del nostro mondo e della sua cultura. Goldoni ci ha insegnato che il *Mondo* è un grande maestro e che quanto dalla sua osservazione si ricava va poi regolato col *Teatro*, potremmo dire con la competenza tecnica professionale:

i due libri su' quali ho più meditato e di cui non mi pentirò mai d'essermi servito, furono il *Mondo* e il *Teatro*.

Carlo Goldoni, *L'Autore a chi legge (Prefazione del 1750)*, in *Polemiche editoriali. Prefazioni e polemiche*, a c. di Roberta Turchi, vol. I, Venezia, Marsilio, 2009, pp. 97-98.

D'altra parte Goldoni ci evidenzia anche la necessità di staccarci dal dettato di chi ci ha preceduto e di avviarci a pratiche di contemporaneità:

Coloro che amano tutto all'antica, ed odian le novità, assolutamente, parmi che si potrebbero paragonare a que' Medici, che non volessero nelle febbri periodiche far uso della Chinchina per questa sola ragione, che Ippocrate o Galeno non l'hanno adoperata.

Carlo Goldoni, *Ibid.*, p. 100

L'idea messa a fuoco con Botta era che l'intero complesso fosse a disposizione dell'utenza, Biblioteca, Museo, manifestazioni culturali, grazie a libertà di circolazione nei diversi piani e luoghi del Palazzo. Si aveva così una diversa identità e conseguente dimensione del complesso, non più frazionata: prospettiva coerente con l'atteggiamento di un'utenza ormai matura, cui non interessa sapere come è classificata la provenienza dell'informazione che riceve, quanto l'informazione stessa, al più il documento-monumento che reca l'informazione. Vero che questa decontestualizzazione del messaggio lo priva di una parte delle informazioni, ma nella maggior parte dei casi questo risulta irrilevante. Non c'è dubbio che questa evoluzione della trasmissione del sapere rischi di impoverirlo, ma è altrettanto vero che la massa delle informazioni trasmesse ad un

singolo ricevente supera di gran lunga quelle del passato. Si tratta dunque di prendere atto di questa nuova forma del nostro vivere e di fornire ad essa una risposta progettuale tanto adeguata quanto provvisoria, dunque flessibile, capace di adeguarsi alla velocità senza precedenti delle trasformazioni non solo in corso, ma plausibilmente a venire, forse in modo incessante. Trovo che tutto questo renda la nostra età certamente difficile, faticosa, ma affascinante proprio per lo sforzo creativo che continuamente richiede. La creatività diventa più importante delle regole. Ovvio che ciò comporti la reazione del potere e della stupidità a tutti i livelli, reazione che si manifesta col subissarci di regole nella diminuzione e affievolimento dei principi.

Prima il progetto culturale

Sin dall'inizio del lavoro veneziano Botta ha voluto associarsi a un suo allievo, l'architetto Mario Gemin, figlio di Luciano. La sua solida preparazione deriva prima dall'iniziazione paterna, poi dall'apprendistato nello studio ticinese, che ne ha fatto un professionista molto completo, da me sperimentato in tanti lavori e che mi ha assistito poi anche per varie altre vicende, la più importante delle quali, successive alla Querini Stampalia, è il restauro del Palazzo Giustinian Lolin e delle sue addizioni, sede della Fondazione Levi, di cui dirò oltre.

Gemin ha anche curato il volume su Botta alla Querini Stampalia che contiene un saggio in cui rendo puntuale informazione della storia e particolarità di questo lavoro, sempre dal mio punto di vista.

Quello che da esso emerge e che costituisce il nodo essenziale della parte che mi è spettata, che spetta all'operatore culturale, è che nulla in queste gestioni può prescindere dal progetto culturale. Questo è il faro che deve guidare tutto il percorso, che deve orientare tutte le scelte di dettaglio, di allestimento, di vita quotidiana con l'architettura. Fatalmente datato, esso deve essere di tempo in tempo riaggiornato, col determinante apporto degli stakeholders dell'istituto, deve consentire di illustrare il ruolo culturale e perciò politico cui l'istituto intende assolvere nella o nelle comunità di riferimento. L'individuazione e analisi di questa o queste, di identità, bisogni, autorappresentazioni è fondamentale per stabilire la rotta, senza scimmiettamenti del passato o di altre istituzioni, con la consapevolezza di dimensioni, ruoli, obiettivi da conseguire, quelli della comunità, a volte da indicare alla comunità, e quelli propri. Il progetto accoglie indicazioni dal passato e dal presente, opera nel presente e si rivolge al futuro. A sua volta è architettura, immateriale ma destinata a sostanzarsi in edifici, beni, persone, con forte proiezione costruttiva; è creazione di ambiente e crogiuolo di alleanze.

Ora accade normalmente che le nostre attività in ambito culturale siano sottoalimentate finanziariamente. Questo finisce per rendere arida anche la mente dell'operatore, che si pone immediatamente limiti alla fattibilità prima ancora di aver immaginato sviluppi, tagliando inappropriatamente il processo del fare, che chiede assunzione del problema, progettazione della soluzione, ricerca degli strumenti finanziari e tecnici, gestione dell'esecuzione, gestione dell'intervento realizzato.

Per mia esperienza il sodo, quotidiano lavoro di organizzazione e sviluppo dell'attività culturale finisce per porre le basi per risultati inattesi nel reperimento dei fondi. Faccio qualche esempio con casi anche essi connessi con l'architettura, magari in senso lato. Si tratta evidentemente di casi, ma interessante è il fatto che siano legati ad attività di lungo periodo e portino a risultati non previsti. Non intendo con questo far finta che non esista il problema generale del finanziamento all'attività culturale, ma ritengo che essi siano significativi.

Il Bosco Adolfo Ottolenghi

A un certo punto del dibattito politico si pensò di dotare Mestre di un grande bosco periurbano di circa 1.400 ettari, che si dovevano recuperare tutti nelle proprietà di enti, che andavano persuasi (o semplicemente forzati ...) a collaborare a questa realizzazione. L'idea è bella, ma contiene prospettive distorte che denunciano nell'amministratore pubblico debolezza di pensiero nella gestione patrimoniale, nell'idea compositiva e articolata della città, nella concezione democratica del rispetto della molteplicità dei soggetti operanti nella comunità. Infatti l'idea di usare solo terreno degli Enti senza preventiva valutazione del significato di quei beni nell'ambito della gestione patrimoniale dei proprietari, in particolare per rapporto al conseguimento dei fini istituzionali, dichiara l'incapacità di considerare adeguatamente il concorso di tutti alla vita della comunità, una visione dirigitica della società, vagamente alla Fourier. La conseguenza urbanistica di tale concezione rappresenta un plateale abuso di potere, laddove la previsione del bosco segue perfettamente ed esclusivamente i confini di proprietà degli Enti. In altre parole l'urbanista non considera un'area, bensì un soggetto. Poiché l'intervento sul bosco è problematico dal punto di vista economico-finanziario, questa modalità risparmia le private persone e colpisce gli enti, diminuendo la loro possibilità di valorizzare il patrimonio e pertanto di conseguire i fini istituzionali di pubblica utilità.

Un soggetto come la fondazione è soggetto debole tanto dinnanzi a private persone quanto dinnanzi a pubblici poteri, specie a livello locale. Ritrovandomi dunque in questa situazione ho ritenuto di proporre al Consiglio di Presidenza della Querini Stampalia l'adozione di una linea "verde", cioè di qualificare la Fondazione in ambito ambientale in modo da guadagnare titolo a rinegoziare la situazione da prospettive non ostili al progetto dell'Amministrazione comunale.

A partire da lì ho cercato di affrontare con gli strumenti propri dell'istituto culturale la situazione. Ho esaminato i catastici settecenteschi della Biblioteca per vedere quali erano in antico le zone boscate; ho fatto studi; ho cercato informazioni, suggerimenti ed aiuti in direzioni diverse, dallo IUAV della florida scuola di Ippolito Pizzetti, con Maria Pia Cunico e Laura Biondi al curioso e discusso "Bosco in città" del Comune di Milano, agli straordinari Vivai Mati di Pistoia, visitati con la Biondi. Dallo IUAV mi sono venute importanti lezioni di metodo, come quella che mi ha dato Mapi Cunico allorché abbiamo organizzato il seminario preparatorio del restauro del giardino di Carlo Scarpa. Sotto la sua guida abbiamo recuperato fotografie storiche in cui il giardino si presenta in diversi momenti della sua storia e fatture di sementi e piante reperite nell'archivio amministrativo. Tutti questi elementi hanno consentito una nuova progettazione del giardino, il più possibile aderente all'impianto iniziale, con quei ritocchi che l'esperienza suggeriva per correggere effetti negativi, in particolare quelli che si generavano nelle zone d'ombra stabile.

Ho così scoperto che la mia idea iniziale, basata sugli antichi catastici, di una ricostruzione filologica del bosco planiziale di secoli addietro era irrealizzabile, poiché le rettifiche delle anse e le arginature del Dese avevano modificato l'umidità del suolo e il disboscamento e successive colture intensive avevano radicalmente cambiato la composizione chimica del terreno. Bisognava quindi rinunciare a quella prima idea e orientarsi su quella del parco periurbano boscato. Successivamente un'offerta di impianto gratuito dell'Agenzia Forestale, che pur comportava una certa perdita di contributi europei all'agricoltura soprattutto dopo i primi cinque anni, ci indusse a passare a bosco 23 ettari di terreno a Dese di Favaro Veneto. Trascorsi 17 anni dall'avvio di studi, riflessioni e ricerche in argomento, venne infine con la giunta del sindaco Paolo Costa (Cortese vi era assessore alla cultura, mentre Emilio Rosini presiedeva la Querini Stampalia) l'accordo per un affitto trentennale di 200 ettari di terreno a prezzo bensì agricolo, ma discretamente elevato. Il provvedimento ebbe vari oppositori, palesi e occulti, ma finì con l'approvazione del Consiglio

comunale, garantendo alla Fondazione un'entrata significativa, peraltro esplicitamente destinata a finanziare le attività di Biblioteca e Museo.

Proposi al Consiglio di Presidenza, che immediatamente accolse l'idea, di intitolare questa parte del Bosco di Mestre al rabbino Adolfo Ottolenghi, padre di Carlo che nel frattempo era già morto, per la valenza simbolica del piantare alberi e perché essendo egli stato uomo di religione, ma anche di studi e di pace, deportato nel 1944 e morto in campo di concentramento, sentivo il dovere che la comunità veneziana che non aveva saputo difenderlo, gli rendesse un particolare omaggio. Chiesi inoltre a Mario Botta di allestire una forma monumentale da collocare all'ingresso di questo bosco e che recasse evidente il nome del rabbino ed egli fece dono anche di questo bel progetto, destinato a segnare uno degli accessi del grande Bosco, collocato strategicamente nei pressi di Forte Cosenz, di via Altinia e di un parcheggio a servizio dell'area. Purtroppo la Direzione del Bosco dopo aver convenuto una modifica della collocazione, non si curò della realizzazione. Mai fidarsi delle parole di chi opera nelle pubbliche amministrazioni, tanto a livello politico quanto tecnico. Vengono disattesi persino deliberati e contratti, figurarsi le parole ...

Su Carlo Scarpa

Ero da poco rientrato in Querini assumendone la direzione, quando Mazzariol mi chiese di ospitare la sezione sul design della grande mostra su Carlo Scarpa che a cura sua e di Francesco Dal Co, Mario Botta veniva allestendo alle Gallerie dell'Accademia (1984). Ebbi così modo di familiarizzare con tante opere singolari di Scarpa, che peraltro avevo già visto all'opera in più casi.

Più tardi furono casualmente ritrovati alcuni disegni di Scarpa provenienti dal cantiere queriniano e fu così possibile presentarli allestendo la mostra curata da Marta Mazza (1995), occasione di riflessione sullo stato di conservazione dell'opera.

Anche per questi precedenti nel 1998 in occasione del ventennale della morte di Carlo Scarpa l'Ordine degli Architetti di Venezia scelse la Fondazione per organizzare un ricordo che voleva anche essere un'ammenda per aver perseguitato Scarpa in quanto esercitava la professione senza laurea specifica. Si fecero così parlare i "suoi" artigiani e con conclusioni affidate al suo devoto collaboratore Arrigo Rudi.

Maura Manzelle mi suggerì allora di ripetere annualmente l'incontro, cercando di ricavare dalla lezione di Scarpa indicazioni sull'operare, dal restauro delle sue opere all'uso di sue modalità che non risultasse improprio, come spesso accadeva. Demmo così insieme vita ad un incontro seminariale annuale, corredato di una mostra fotografica dell'opera di Scarpa di volta in volta realizzata da un diverso fotografo. Ottima organizzatrice scientifica, la Manzelle curò il seminario e la pubblicazione dei relativi atti, che fungevano anche da catalogo della mostra in corso, uscendo puntualmente anno dopo anno. L'iniziativa accoglieva collaborazioni istituzionali importanti, offriva solide basi filologiche e critiche, documentazioni e apparati. Tale qualificato lavoro incrociò le notevoli inattese disponibilità della Regione, generate da una felice competizione tra Stato e Regione nata attorno all'Archivio dei disegni del Maestro. Fu così che si ottennero vari contributi, compreso quello ingente per il restauro dell'intervento di Scarpa, che fu affidato a Mario Gemin con la sovrintendenza istituzionale di Renata Codello, altro architetto che su Scarpa ha lavorato molto.

Sono due esempi - casi felici, certo - di come disporre del progetto culturale possa con appropriato lavoro condurre a risultati patrimoniali e finanziari inattesi e positivi. D'altronde il ventennio della mia direzione (1984-2004) con un'opera condotta in stretta collaborazione con Cortese nel Consiglio (dal 1989) e poi alla Presidenza (1994 in poi, con un intervallo di tre anni 2001-2004 nel

periodo in cui resse l'Assessorato alla Cultura e al Turismo del Comune di Venezia nella giunta del sindaco Paolo Costa) rappresenta una novità nella storia economica della Fondazione, nel senso che dopo 115 anni di costante riduzione del patrimonio, questo è per la prima volta aumentato, grazie ad acquisti, ristrutturazioni, donazioni, lasciti e soprattutto contributi pubblici, nonostante i bilanci chiusi per lo più in disavanzo.

La Fondazione Ugo e Olga Levi

Alla fine del 1992 assunsi anche la direzione della Fondazione Ugo e Olga Levi. Si trattava di rimettere ordine in una situazione che si era un po' disarticolata e confusa. La Fondazione era nata attorno alla bella biblioteca musicale di Ugo e al salotto settimanale, musicale e letterario, di Olga. Aveva un discreto patrimonio, ma un'incertezza nel segnare la rotta da tenere, cosa questa abbastanza frequente nei primi decenni di vita di un istituto del genere. Ferme le finalità genericamente musicali, non si era stabilito con chiarezza né cosa privilegiare né come. Dopo alcuni insuccessi economici, nel 1988 era stato chiamato alla direzione scientifica Giulio Cattin, che aveva raccolto attorno a sé un qualificato comitato scientifico e stabilito modalità operative assai aggiornate, ma non trovava facili interlocutori all'interno dell'istituto, nonostante la presenza dell'illuminato avvocato progressista Gianni Milner alla presidenza dal 1984.

Il mio incarico poggiava su una revisione organizzativa di Giorgio Brunetti. Avevo compiti di carattere gestionale, con particolare riguardo al bilancio, agli adempimenti normativi, al buon ordine del funzionamento interno. Varie opere erano state iniziate ed erano state bloccate nell'incertezza che regnava sul da farsi. Spiegai che prima di tutto occorreva terminare i lavori per mettere a reddito quelle situazioni che promettevano di poterlo fare. Anche qui si trattò di avviare un processo di lungo periodo, mettendo a segno rapidamente alcune operazioni che migliorassero l'entrata e ridessero tranquillità alla struttura. Fu necessario sacrificare il pacchetto azionario e fu avviata la dismissione di cespiti di problematica redditività. Si poté così restaurare sia un piano nobile di un palazzo, che poi fu affittato all'università, sia il Palazzo sede, almeno per quanto consentiva di metterlo a norma e allocarvi mostre con un buon reddito. Si cercò di liberare tutte le proprietà da privati inquilini per affidarsi a Enti. Fu concluso un accordo quadro con la Collezione Guggenheim, cui si affidavano varie proprietà poste a confine della storica sede di Peggy, in cambio di restauri e discreti affitti, mano a mano che gli inquilini presenti nel fabbricato concludevano le loro vigenze contrattuali. Furono acquistate alcune unità immobiliari a confine del complesso sede.

Dal luglio del 2003 assunse la presidenza Davide Croff, che proveniva da lunga esperienza finanziaria e che pochi mesi dopo assumeva anche la presidenza della Biennale, tenuta sino al 2008. Croff consolidò il vertice della governance con altri manager come i vicepresidenti prima Antonio Paruzzolo, che divenne anche assessore alle Attività produttive del Comune nella giunta del sindaco Giorgio Orsoni, poi Giampaolo Vianello, che fu parecchi anni Sovrintendente della Fondazione del Teatro La Fenice e Nicola Greco, per diversi anni amministratore delegato della Permasteelisa. Garantendo alla Fondazione una saldezza di conduzione prima ignorata, Croff ebbe inoltre un ruolo di tutto rilievo nelle operazioni di ristrutturazione patrimoniale che hanno consentito di riqualificare il gettito degli immobili, dando all'Istituto una autonomia finanziaria che garantisce l'ordinato svolgersi di tutte le attività. Grazie a lui fu possibile affittare un'ampia parte di Palazzo Giustinian Lolin, un bell'edificio storico affacciato sul Canal Grande davanti alle Gallerie dell'Accademia, opera giovanile di Baldassarre Longhena, sede statutaria della Fondazione, prima al Comune per uffici della Biennale, e successivamente alla Permasteelisa, grande società di costruzioni in acciaio e vetro, che realizzò importanti restauri in conto affitto. La progettazione e direzione lavori furono affidate all'ing. Celio Fullin e all'arch. Mario Gemin.

Si proseguì con la dismissione del patrimonio immobiliare per quanto possibile e, ristrutturando l'indebitamento, fu riordinata una palazzina al Lido di Venezia destinata a Foresteria, mentre alla foresteria di Palazzo sede si aggiunsero altre stanze grazie all'ampliamento a confine. Per altri lavori con Gemin collaborarono successivamente gli ingegneri Agostino Croff, prematuramente scomparso dopo che il manifestarsi del male l'aveva aggredito proprio mentre si trovava in cantiere, e Gregorio Mastrangelo, specialmente dedicato all'impiantistica, solido professionista, fine e capace sempre di visioni sistemiche che coniugano buon senso, esperienza, acume e competenza. Completava l'équipe il dr Alessandro Marinello, prezioso assistente di direzione, dedicato a tutti i fatti di patrimonio, come poi si dirà.

Quello così sunteggiato è un percorso durato oltre cinque lustri. Dapprima per l'immobile da affittare all'Università si continuò con il professionista precedentemente incaricato, l'arch. Gian Paolo Mar. Per la messa a norma delle aree espositive di Palazzo Giustinian Lolin si fece ricorso all'ing. Gobetto, che già negli anni '80 col collega Gianfranco Geron aveva restaurato una parte dell'edificio, segnatamente realizzando la Foresteria e la scala secondaria coll'ascensore. Aveva poi abbandonato il rapporto con la Fondazione per talune incomprensioni, ma accettò di riprendere i contatti sotto la mia responsabilità e la collaborazione si protrasse sino alla sua morte nel 2005, per rimanere con l'ing. Fullin del suo studio. Il geom Onorato Zustovi che faceva parte dello Studio, morto Gobetto lasciò lo Studio, ma mantenne il rapporto professionale con la Querini Stampalia e con la Levi ancora per alcuni anni, sino al definitivo ritiro.

Come accennato negli anni '90 con il presidente Milner furono acquistati quattro appartamenti, malandati, ma a confine con la Foresteria, sicché se ne poteva sperare l'ampliamento, tuttavia negato dalla norma di piano regolatore e dall'aperta ostilità all'operazione da parte degli uffici comunali. Tre di essi sono stati restaurati nel 2016 dall'arch. Gemin, sempre con l'assistenza del dr Marinello. Il processo di progressiva vendita di cespiti per poter disporre della liquidità necessaria a realizzare i restauri durò anch'esso parecchio. Il finanziamento fu integrato dall'accensione di alcuni mutui che consentirono di consolidare a lungo termine l'indebitamento abbassando le rate, in modo da non far gravare più di tanto gli oneri della ristrutturazione del patrimonio sulle disponibilità per l'attività corrente. La manovra consentì una notevole riqualificazione del gettito da patrimonio, mentre si inaridiva la contribuzione pubblica, quasi completamente cessata per la parte corrente e solo in misura proporzionalmente modesta per la parte per investimenti. A Croff si deve anche il reperimento di un ingente finanziamento dell'ENI con la pubblicità sui ponteggi del restauro di Palazzo Giustinian Lolin; il finanziamento di tale restauro prima attraverso la Permasteelisa, che lo realizzò in conto affitti, poi con mutui bancari ventennali, mentre il vicepresidente Giampaolo Vianello si è fatto carico dei negoziati con gli inquilini delle Foresterie e delle proprietà di Fondamenta Venier dei Leoni. Affitti nuovi o felicemente riqualificati e mutui per i restauri hanno garantito alla Fondazione un'autonomia forse unica nel panorama degli istituti culturali della regione.

Mario Gemin e Alessandro Marinello

Nel percorso della Fondazione Levi qui brevemente delineato due professionisti hanno avuto un ruolo importante: Mario Gemin e Alessandro Marinello.

Con Mario Gemin ho lavorato molto alla Querini Stampalia sin da quando nel 1993 convenimmo con Botta di fare a lui riferimento come a una sorta di "architetto residente" per lo sviluppo del lavoro. Gemin ha fatto un'infinità di volte la spola tra Venezia e Lugano o Mendrisio, a volte insieme a me, per sottoporre a Botta gli esecutivi. Botta li esaminava, interveniva qua e là e Gemin

ripartiva per presentare progetti per le autorizzazioni o illustrare all'impresa il lavoro da fare, sino allo sviluppo di dettagli in scala 1/1.

Alla Fondazione Levi Gemin ha dato contributi occasionali di consulenza variamente patrimoniale e per lavori su una palazzina del Lido, e ha condotto studi e valutazioni via via su tutta la proprietà, analogamente a quanto accadde un secolo prima a Guido Costante Sullam, parente stretto dei Levi e loro ingegnere di fiducia, la cui notevole attività è attualmente in corso di studio da parte di un gruppo di istituti di Venezia e Padova.

L'opera più impegnativa di Gemin alla Fondazione Levi è stata il restauro di Palazzo Giustinian Lolin, sede della Fondazione, da realizzare con la Permasteelisa nel momento in cui questa subentrava agli uffici della Biennale in buona parte del palazzo nella zona affacciata sul Canal Grande. Il Palazzo presentava una situazione di degrado preoccupante e da anni mostrava presidi ormai a loro volta ammalorati, resisi indispensabili per episodi di piccoli crolli, pericolosissimi per l'incolumità delle persone. Si trattava di un progetto molto lineare, poiché non comportava riordini tali da modificare vani, con due sole eccezioni. La prima, la realizzazione di un piccolo soppalco al primo piano per meglio sfruttare una stanzetta più alta che ampia nella manica larga, vale a dire in un antico elemento di congiunzione di due corpi del complesso. Fu qui possibile ingentilire l'opera reimpiegandovi una scala a chiocciola componibile fatta di elementi in ghisa della Lipman di Strasburgo, dismessa dalla Fondazione Querini Stampalia, dove vi era stata impiantata nel 1913. La seconda, la unificazione di due piccoli vani del piano terreno in cui alloggiare gli scaffali compattabili di un nuovo deposito librario climatizzato.

Vi erano bensì interventi di impiantistica, curati dall'ing Celio Fullin (chiamato dalla Permasteelisa, fu proprio questi a richiedere la collaborazione di Gemin), che dovevano peraltro essere accortamente integrati nel dettaglio architettonico dell'edificio storico. Nonostante l'apparente semplicità, si trattò di un lavoro molto impegnativo, col ricorso a tante diverse maestranze specializzate. Occorreva operare su marmorini, tappezzerie, infissi e serramenti, stucchi e affreschi, pietra, legno, metalli, con un certosino lavoro controllato giorno dopo giorno per contenere al massimo i costi, conservare il più possibile l'esistente e garantire il contenimento dei tempi per la conclusione dei lavori, ossessione questa costante nella vita dei cantieri e specialmente in quelli di restauro.

Fu incorporato il lavoro sul manto lapideo di facciata, affidandone il cantiere all'arch. Luigi Girardini della Soprintendenza competente per il territorio fuori Venezia.

Gemin ha affrontato successivamente varie altre opere di completamento sempre in Palazzo Giustinian Lolin, con finanziamenti sia della Fondazione (dapprima provenienti dalla Permasteelisa in conto affitti poi con mutui contratti con Banca Prossima del Gruppo Intesa San Paolo) sia (assai meno importanti) statali (otto per mille) sia regionali (edilizia culturale). Così è stato possibile restaurare gli stucchi della manica stretta, corridoio parallelo alla manica larga sul lato opposto della corte. Parimenti è stata recuperata la scala a chiocciola in pietra, sconnessa e ammalorata, che consente il collegamento terra cielo lungo tutto un lato del Palazzo, sino a sbarcare sulla terrazza di copertura del corpetto aggiunto al lato sud est. È stata riordinata la pavimentazione in antica trachite della corte garantendovi scarichi appropriati del displuvio e vi sono state realizzate una pedana con pianta a L per accesso dei disabili a Biblioteca e Foresteria, e dei serramenti di occultamento delle aree di funzioni tecniche sotto la manica stretta.

Gemin ha redatto un brillante progetto di recupero e rifunzionalizzazione della zona del cosiddetto "bagno D'Annunzio, che sfrutta in soppalco quella sorta di fodera che l'intervento liberty ha creato, in modo da valorizzare al massimo quest'area, rimettendola nel circuito vivo del piano nobile e nel

contempo salvaguardando tutti i valori monumentali di quello storico intervento. Finora il restauro non è però finanziato.

Una digressione per spiegare perché il bagno padronale del piano nobile è chiamato “bagno D’Annunzio”. Questi durante la guerra mondiale fu assiduo frequentatore di Olga, sua amante dal 1916 al 1918, e di Ugo, gran cultore della musica, eccezionale esecutore a prima vista al pianoforte o all’armonium, mentre la moglie suonava con lui a quattro mani oppure cantava. L’ing. Guido Costante Sullam, parente dei Levi, realizzò un magnifico allestimento del piano nobile di Palazzo Giustinian Lolin per le nozze di Ugo e Olga che furono celebrate l’8 dicembre 1912 a Trieste, città di lei. Tale intervento prevedeva anche il disegno di tutto l’arredo e della tappezzeria e la realizzazione di una magnifica sala da bagno in perfetto stile liberty, con una grande vasca da bagno stile impero in marmo rosa di Verona circondata da specchi e decori riccamente dorati. Per separare quest’area e renderla variamente funzionale, Sullam creò una tramezza nella camera da letto e un corridoio a L che correva attorno al bagno e alla saletta contigua, sicché vi era un accesso possibile dalla sala d’ingresso, dalla camera da letto e dalla scala a chiocciola. Il luogo riposto consentiva anche l’occultamento di una cassaforte.

Nel corso dei suoi voli il grafomane D’Annunzio prendeva note sui suoi famosi *Taccuini*. Sorvolando Venezia al ritorno verso il campo di atterraggio di San Pelagio, scrisse che vedeva il tetto di palazzo Giustinian Lolin e sospirò infreddolito che gli sarebbe piaciuto potersi immergere in acqua calda in quella bella vasca. Di qui il nome corrente di “bagno D’Annunzio”.

Nel 2011 un altro professionista ha iniziato a prestare la propria opera per la Fondazione Levi: Alessandro Marinello. Questi unisce alle competenze architettonico-paesaggistiche quelle amministrative ed è rapidamente divenuto essenziale riferimento per la gestione ordinaria e straordinaria del patrimonio edilizio, tanto sotto il profilo tecnico quanto economico, con interventi sul piano gestionale e di appoggio ed integrazione del lavoro sia legale sia di progettazione e direzione lavori. Grazie alla sua collaborazione mi è stato possibile intraprendere una serie di azioni di ristrutturazione e miglioramento del gettito del patrimonio. Siamo giunti così alla vendita di alcuni beni, al restauro di tre appartamenti acquistati negli anni novanta a confine del complesso sede che sono stati trasformati in due affittacamere, poi concessi all’associazione che già aveva in affitto la Foresteria. Interventi di miglioramento e adeguamento normativo in una palazzina del Lido di Venezia classificata come foresteria hanno consentito di affittare anche quella a un’agenzia turistica. Così è stato possibile escludere dalla gestione attività lontanissime dal core business della Fondazione. Nel contempo altre affittanze, come quella con la Collezione Guggenheim e quella con la Permasteelisa o con il Portogallo e la Bulgaria per i padiglioni nazionali alla Biennale in Palazzo Giustinian Lolin, con il Dipartimento Rifugiati dell’ONU in una porzione di Palazzo Querini a San Barnaba appositamente riattata, unitamente alla rinegoziazione del debito con il credito bancario, hanno avuto il risultato di aumentare significativamente il gettito del patrimonio, diversificare le fonti di entrata, restaurare i beni stabili, tenere sotto controllo manutenzione e adeguamenti normativi, cercare di ridurre il numero dei soggetti di riferimento e di semplificare le gestioni. Le risorse così liberate hanno potuto essere destinate sia al patrimonio culturale, sia all’attività scientifica e musicale.

Vale a dire che un’adeguata copertura del profilo tecnico-amministrativo riverbera poi continuamente sul lavoro scientifico e culturale.

Attualmente è in corso una ridefinizione degli orizzonti strategici della Fondazione, con l’apporto scientifico di un economista aziendale, Bruno Bernardi e col riferimento a un Comitato direttivo - sorta di giunta esecutiva del Consiglio di Amministrazione - in cui siedono ormai da lustri Davide Croff, presidente, Giampaolo Vianello, vicepresidente, e Nicola Greco, tre manager che

garantiscono una governance stabile, coesa e molto competente sotto il profilo delle metodologie della gestione.

L'ASAC della Biennale di Venezia

Dal 2004 al 2008 ho diretto l'ASAC - Archivio Storico delle Arti Contemporanee della Fondazione La Biennale di Venezia, chiamato dal presidente Davide Croff.

Si tratta di un altro caso di scuola.

L'ASAC è nato nel 1928 ed è tra le prime innovazioni della gestione di Antonio Maraini, che lo riteneva strumento essenziale alla preparazione dell'esposizione internazionale d'arte. Fu creato e diretto da Domenico Varagnolo fino al 1949. L'ordinamento da lui dato rimase sostanzialmente invariato nel tempo. La riforma della Biennale del 1973 ha fatto dell'ASAC il perno organizzativo dell'Ente e Wladimiro Dorigo, direttore dal 1972 al 1983, ottenuta come sede Ca' Corner della Regina sul Canal Grande, ne ha fatto un luogo mitico del servizio culturale sulle arti. Dopo la sua uscita, la struttura progressivamente decadde e da varie parti e dalla Biennale stessa ne venne auspicato e ricercato il rilancio, ma invano.

Divenuta inagibile Ca' Corner, molti materiali vi erano rimasti all'interno, mentre molti altri erano stati radunati da vari depositi in un capannone del Parco scientifico e tecnologico Vega, destinato all'ASAC dal Comune di Venezia, che per legge è tenuto a garantire alla Biennale le sedi. Tutti i materiali giacevano in ambienti severamente inadatti alla loro conservazione, mentre il personale era separato da quasi tutti i materiali stessi e impossibilitato ad accedervi, allocato in uffici di un'altra struttura del Vega. Si trattava dunque con pazienza di rimettere insieme cose e persone in ambienti adeguati. e per far questo soccorse Pina Maugeri con il suo ufficio e in particolare Arianna Laurenzi che seguì poi tutte le fasi realizzative della nuova sede.

Con la Maugeri riprogettammo la trasformazione degli ambienti del Vega destinati all'ASAC. Si trattava di creare nuovi spazi sfruttando la possibilità di soppalcare in parte (questo limite in quel contesto postindustriale era una vera idiozia del piano regolatore) il capannone a pianta irregolare che ci era stato assegnato. Fu bellissimo lavorare con la Maugeri, perché aveva delle caratteristiche professionali atipiche, tutte interne alla Biennale, dove aveva potuto vedere al lavoro o addirittura affiancare architetti straordinari come Gino Valle, Costantino Dardi, Aldo Rossi, Paolo Portoghesi, Hans Hollein, Massimiliano Fuksas, Francesco Cellini, Gae Aulenti, Enrico Valeriani, Alessandro dal Bufalo, Nanda Vigo. Era un vero e proprio proto della Biennale, esemplare nella cura del dettaglio, limpida negli allestimenti e specialmente vocata per gli interni, per la cui realizzazione sapeva oltretutto ottenere doni e sconti importanti dalle ditte fornitrici degli arredi di design. Nel controllo dei costi aveva una sapienza speciale, mai tuttavia rinunciando all'eleganza del risultato. Altrettanto precisa era nel rispetto dei tempi per gli allestimenti. Complemento di questo rigore il piccolo team che aveva saputo creare nel suo ufficio, mantenendovi un clima di fervida collaborazione. Con me ha lavorato in particolare Arianna Laurenzi, architetto finito, perfettamente allineata con la Maugeri e dotata di speciali doti di mediazione, particolarmente utili nella conduzione del cantiere e nella navigazione tra uffici ...

Quello che venne realizzato pur nel contesto intensamente metallico del capannone industriale fu un luogo accogliente e di rara funzionalità. I depositi climatizzati debitamente ampi e articolati, su due livelli serviti da un montacarichi/montapersona, con scaffalature compattabili e cassettiere, garantirono con adeguata capienza la messa in sicurezza e l'accessibilità dei materiali, prima e fondamentale necessità del servizio.

Gli spazi di lavoro, ben illuminati, furono organizzati con isole a otto o sei posti, ognuna dotata di uno scanner e una stampante e con postazioni di computer; ogni isola era pensata per avere una specializzazione tipologica per il condizionamento, la catalogazione e la digitalizzazione del materiale, con la presenza di un dipendente principalmente destinato a quello specifico materiale e la possibilità di affiancarlo mettendo immediatamente in servizio gli addetti che venivano assunti con contratti brevi non appena disponibili i fondi per la loro chiamata. Questo tipo di razionalizzazione consentiva di ottimizzare una situazione poco felice e di produrre in poco tempo una gran mole di lavoro.

Un altro ambiente è stato destinato alla consultazione da parte del pubblico e a piccole manifestazioni a carattere seminariale. Una elegante bussola cilindrica colorata in rosso squillante ingentiliva l'ingresso e dava un tocco di vivacità alla struttura, di aspetto intensamente metallico e industriale. L'insieme consentiva una razionale operatività, la messa in sicurezza di tutti i materiali e la fissazione di tutte le metodiche di loro trattamento e gestione, e rappresentava uno strumento agile e flessibile per la realizzazione del progetto di riallestimento dell'ASAC.

In conclusione

La rassegna sin qui condotta descrive un percorso che supera ormai i nove lustri, dà conto delle incertezze proprie della prima formazione, ma anche della rapidamente acquisita e fermamente praticata convinzione dell'indispensabilità del progetto: un operatore culturale non può agire, relazionare col contesto, fissare obiettivi e cercare di conseguirli se non redigendo, formalmente o no, un progetto culturale il più preciso possibile. Questo non è immota pietra monumentale ancorché degnamente scolpita, ma materia vivente, quotidianamente plasmata, oggetto di costante rivisitazione, di modifiche piccole o grandi in corso d'opera, come pure di conferme e smentite, di evidenziazione delle criticità. È questo che va al confronto con il progetto architettonico che ne deriva e dialogando con esso prende nuova vita. È da questo che si va alla definizione del programma da affidare all'architetto, sotto forma di elenco delle funzioni e delle relazioni che intercorrono tra di esse. Ma poiché la base del progetto culturale è l'esame del contesto e l'indicazione di come in esso ci si vuole proporre, occorre la coscienza che il progetto culturale (archivistico, biblioteconomico, museografico, etc.) è sempre un progetto politico, un progetto di intervento nel corpo vivo della società, nella *civitas*. Dunque si tratta di un lavoro squisitamente umanistico, di intervento sull'uomo, sulle sue condizioni di vita, su aspetti fondamentali della sua essenza, come la conoscenza, la formazione, l'informazione, la ricerca e così via. Il target, l'obiettivo del servizio, è l'utente, l'uomo, collettivamente considerato, ma pur sempre individuo, persona da rispettare. Questo comporta delle scelte, che finiscono per privilegiare alcuni rispetto ad altri, ed è questa la materia vivente del progetto, ciò che ne rende straordinario il fascino: il servizio deve servire, chiarendo a cosa e a chi, il che tendenzialmente esclude chi ha un bisogno per cui cerca qualcosa di diverso e chi non appartiene alla collettività categorizzata, cioè teoricamente descritta dal progetto. Naturalmente tutto questo è tendenziale e non esclude marginalità anche significative sia come cose a cui serve, sia come destinatari del servizio.

Io trovo che ci sia una traduzione di questo nell'architettura quando essa è realizzata e viene abitata, vissuta. La presenza delle persone modifica in modo straordinario l'architettura, gli ambienti, gli spazi, le strutture, ne realizza nuove e diverse forme, esaltandone aspetti esteticamente sia positivi che negativi. L'uomo diventa materia vivente dell'architettura. E qui ancora ci si rende conto di come il progetto culturale a monte sia guida di tutto. Quando se ne dispone, anche spostare una sedia prende un significato diverso; lo spazio, con le sue modificazioni, per esempio quelle introdotte con l'arredo, può liberare o vincolare l'uomo, l'utente come l'addetto. Inoltre la

definizione delle funzioni, intervenendo sull'utenza, modifica categorie e comportamenti e determina attività e movimenti delle persone secondo una liturgia dell'uso incredibilmente precisa e progressivamente fissata, ma anche ridefinita nel trascorrere del tempo. Per questo l'educazione dell'utente al corretto uso delle strumentazioni disponibili, in tutti i sensi, implica una fissazione dei comportamenti che la progressiva liquidità del nostro tempo mette ferocemente in discussione. Si scatena una lotta tra regole e comportamenti, dove raramente chi scrive le regole e chi le interpreta, le usa, le contesta, le viola ha nozione di ciò che fa. Tuttavia tocca alla responsabilità di chi gestisce l'esecuzione del progetto dettare le regole e fissarne l'interpretazione autentica. Cosa questa che tutti stentano a comprendere, per la difficoltà del nostro tempo così meravigliosamente libero a riconoscere il senso del rigore come strumento di libertà.

Faccio un esempio, un'avventura progettuale che mi è occorso di vivere in biblioteca quando dirigevo la Fondazione Querini Stampalia.

Negli anni '80 nel dibattito biblioteconomico, marcatamente influenzato dallo sviluppo impetuoso della pubblica lettura, è stato introdotto con ansioso vigore il concetto di utente, riconosciuto come elemento costitutivo della biblioteca, insieme a sede, dotazioni e risorse umane. Si è quindi cominciato a discutere del rapporto fra utenza e tipologia bibliotecaria, e quindi del rapporto fra utenza reale e utenza potenziale. Molta parte di questa discussione era conseguenza dell'introduzione dell'università di massa con la liberalizzazione degli accessi voluta dall'inferma legge Codignola del 1969. Il moltiplicato numero degli studenti finì per sovraffollare le biblioteche, spessissimo usate come sale di studio e non come risorsa informativa, problema ancora oggi esistente, specie nelle biblioteche dei comuni minori. Al fatto si tentò più volte di rispondere negando l'accesso a chi voleva entrare con libri propri.

Alla Querini Stampalia esisteva tradizionalmente una distinzione tra sale comuni e sale riservate, cui accedevano solo studiosi qualificati. Spesso la distinzione si limitava a separare i giovani (gli studenti) assegnandoli alle sale comuni. Ma il crescere della domanda studentesca esercitò tale pressione che di fatto questa componente dell'utenza occupava anche i posti delle sale riservate. Io dovetti riorganizzare radicalmente la biblioteca, pur rispettandone aspetto e impianto tradizionali, esemplarmente risalenti all'opera primonovecentesca di Arnaldo Segarizzi, dunque alla grande scuola biblioteconomica della Biblioteca Marciana di Venezia di allora. Rinnovai completamente le consultazioni triplicandone la quantità e distribuendole in tutte le sale, col sistema dello scaffale aperto classificato. Ciò comportò la libera circolazione del pubblico in tutte le sale. Mantenni però la distinzione fra posti riservati e posti comuni: non più sale, ma posti.

Verificai poi che l'utenza reale era composta da studenti che all'apertura della biblioteca immediatamente occupavano tutti i posti disponibili. Questo comportava l'esclusione delle altre fasce di pubblico, con esigenze diverse di orari, di praticità, di consultazione dei fondi. Avevamo quindi una sorta di grande sala studio al costo di una biblioteca con un'ampia risorsa informativa che quasi nessuno utilizzava più. Organizzai allora nel 1985 un seminario per affrontare scientificamente il problema, affidandone la presidenza a Luigi Crocetti. La conclusione fu che occorreva intervenire attirando un'utenza potenziale e diminuendo del trenta per cento quella reale. Stabilii allora che venissero ammessi i possessori di tessera delle sale comuni solo fino a esaurimento dei posti comuni. La conseguenza fu che il trenta per cento dei posti, quelli riservati, rimasero vuoti, mentre decine e decine di studenti aspettavano in coda per ore seduti sulle scale. Il provvedimento suscitò vivaci opposizioni: raccolta di firme, lettere ai giornali, proteste del personale, intervento dei sindacati. Ai posti riservati venivano ammessi tutti quelli che avevano esigenze di ricerca, possessori di tessera, ma anche laureandi, o studenti medi che ottenevano un permesso per i giorni necessari alla loro ricerca. Cioè la distinzione non voleva più essere per categorie sociali (docenti, professionisti, etc.) ma per esigenze d'uso del servizio. Il Consiglio di

Presidenza che reggeva la Fondazione, debitamente edotto del progetto, resistette alla pressione (peraltro in prima linea stavo io ...) e nel giro di sei mesi ricomparve un pubblico che era scomparso. Succedeva infatti che aspettare anche per ore nell'incertezza della durata dell'attesa aveva scoraggiato l'utenza qualificata, mentre per gli studenti era purtroppo normale attendere pazientemente e la sosta sulle scale era usata per socializzare.

Tutto ciò determinò un modo diverso di vita della biblioteca e di vivere la biblioteca, dalla scala cesellata da Carlo Scarpa divenuta sala d'attesa, alle ex sale riservate, ripopolate di gente varia e diversa in attitudini differenti da quelle degli studenti che preparavano gli esami, incluso un assai più importante ricorso alle opere nei depositi, cioè appunto alla risorsa informativa della Biblioteca.

Il progetto culturale, la sua trasfusione nel progetto architettonico, la vita che si svolge nelle nuove o rinnovate strutture, tutto questo sta strettamente unito a rappresentare il positivo sviluppo dell'organizzazione culturale. Quando frequentammo la Réunion des Musées de France, come sopra ricordato, ci spiegarono che solo dove il museo realizzava una nuova sede o importanti restauri di quella esistente il terreno per proporre le molteplici attività cooperative e di valorizzazione di quell'Ufficio era assai fertile e favorevole a nuovi sviluppi. Negli altri casi la risposta agli input era debolissima. Dunque l'istituto culturale ha bisogno di importanti attività edilizie per rinnovarsi in tutti i sensi. Non è un caso che da sempre ogni classe dirigente ha visto nell'architettura il proprio modo di rappresentarsi: solo dove vi è imprenditorialità, pubblica o privata che sia, lo spazio viene modificato in funzione delle iniziative intraprese, che si elevi un grattacielo o che si ridefinisca natura o anche soltanto distribuzione dell'arredo. Anche quando lo spazio che si va a occupare e in cui si va ad agire è quello immateriale della rete, il processo di costruzione è propriamente architettonico, come denunciato immediatamente dallo stesso lessico adoperato per descrivere le realizzazioni.

Il rinnovamento infrastrutturale della cultura è un obiettivo di crescita intellettuale e civile davvero irrinunciabile, ma non può che essere guidato dalle premesse del progetto culturale, debitamente discusso e fatto crescere con gli stakeholders dell'istituto, partecipato il più e meglio possibile, ma alla fine condensato in un programma, precipitato di senso da affidare alla messa in forma del progetto architettonico: dal dialogo che scaturisce da questo incontro emergono le realizzazioni di maggior successo cui sempre più frequentemente assistiamo nel rapido ridefinirsi dell'offerta culturale in corso nel mondo.