

**UN ANNO E MEZZO FA LE POLEMICHE PER LE NOMINE. MA IL BOOM DI VISITATORI PREMIA LA LORO GESTIONE**

# I nostri musei salvati dai direttori stranieri



Turisti fotografano la Venere di Botticelli nella Galleria degli Uffizi a Firenze

Frediani, Galeazzi e Menduni GEMMA FERRANDO/GETTY ALLE PAGINE 10 E 11

## La riscossa dei musei italiani salvati dai direttori stranieri

Un anno e mezzo fa le nomine provocarono non poche polemiche  
Ma il boom di visitatori premia la gestione dei nuovi manager

MARCO MENDUNI

**S**posta e ricolloca la Venere del Botticelli, come in uno spettacolare domino artistico. Ridai visibilità e luminosità,

in una nuova sala, a un'opera che attira da sola centinaia di migliaia di visitatori agli Uffizi di Firenze e anche le code diminuiscono, quelle file interminabili che sono state sempre la croce e

il tormento dei turisti. Ci ha studiato insieme al dipartimento di Informatica dell'Aquila, per un modello sociologico sui flussi e le abitudini dei visitatori, il direttore tedesco Eike Schmidt. Ma



Peso: 1-26%,10-82%,11-100%

l'intuizione vincente è stata agire sulle stanze del Botticelli: «Prima si formava lì un imbuto, con la gente costretta a fare a gomitare per vedere le opere e nel frattempo, alle loro spalle, tutto rimaneva bloccato».

Ora i visitatori scorrono di più, le file si sono assottigliate, Così si replica e, entro novembre, toccherà anche alle opere di Leonardo. Certo, queste manovre fanno mettere le mani nei capelli agli iper tradizionalisti, ma i conti tornano, le presenze aumentano. L'obiettivo due milioni è stato superato nel 2016, le proiezioni per il 2017 sono superiori, tra il 10 e il 15 per cento. A Schmidt si chiedeva questo. A Schmidt e agli altri sei direttori stranieri dei principali musei italiani. Sette su venti, dopo la selezione internazionale prevista dalla riforma di Dario Franceschini. Un risultato allora accompagnato dalle polemiche. Vittorio Sgarbi: «Solo un'operazione di immagine». Philippe Daverio: «Leggerezza

pressapochista del governo». Il ministro ha difeso le scelte: «Sono molto soddisfatto, hanno lavorato bene indipendentemente dal fatto di essere francesi, tedeschi o italiani, hanno trovato situazioni non facili».

Spiega ancora Eike Schmidt: «Fino agli Anni Settanta l'organizzazione degli Uffici e dei musei italiani in genere era un esempio a livello internazionale, poi...». Poi sono calati gli investimenti per la cultura, poi è arrivata la crisi. Il sistema è rimasto immobilizzato, bloccato nell'autoreferenzialità. La nomenclatura dei funzionari ha bloccato le iniziative. La scossa portata da chi ha lavorato all'estero e proviene da esperienze diversificate è salutare. Il limite? L'impossibilità di procedere direttamente a nuove assunzioni, con un personale non giovanissimo, in difficoltà con queste accelerazioni. Certo, il successo si inserisce in un contesto favorevole per i luoghi della cultura italiani: nel 2016 45,5

milioni di ingressi con un introito di 175 milioni di euro: rispetto all'anno precedente, più 4 per cento dei visitatori e più 13 di incassi. Il volano sembra innescato non solo nelle più tradizionali città d'arte. La direzione di Peter Assmann a Mantova ha portato il palazzo Ducale a scalare 10 posizioni nella classifica dei musei più visitati nel 2016 con un clamoroso più 51 per cento. A Urbino Peter Aufreiter dichiara un 40 % in più di introiti al Ducale. L'offerta di nuovi eventi ha sconfitto anche l'effetto terremoto che da settembre ha fatto calare i visitatori. Berra affidata a James Bradburne si difende con un incremento del 5,42 rispetto a un buon 2015 trainato da Expo. A Capodimonte, con Sylvain Bellenger, Picasso sta facendo sfracelli (+120% a Pasqua). Per attirare i visitatori, il parco ospita anche scampagnate e percorsi naturalistici. Paestum ha incassato

nel 2016 il 53% in più del 2015: nei primi 4 mesi del 2017 ancora il 25%. Non a tutti piace il direttore manager, non a tutti il museo azienda. Ma questi direttori, che a 4 anni dal loro insediamento saranno giudicati sui risultati, il piede sull'acceleratore l'hanno premuto davvero.

**2 milioni**  
Il record di visitatori degli Uffici nel 2016

**+17% L'aumento**  
Dei biglietti in un anno all'Accademia di Firenze

**+10 Posizioni**  
La scalata di Mantova nella classifica dei Musei

**1,5 milioni**  
Visitatori nell'ultimo anno del parco di Capodimonte

**+40% Incassi**  
Ad Urbino ricavi in crescita malgrado il terremoto

**3 Parco Archeologico di Paestum**



**Direttore Gabriel Zuchtriegel (tedesco)**

**La svolta inizia dai bagni Visibili gli scavi in corso**

Il dorico è tornato di moda. Nel 2016, più 28% di visitatori e più 53% di incassi. E anche nel primo quadrimestre del 2017, la crescita continua: più 30% e più 25%. «Quando arrivai nel novembre 2015, Paestum, patrimonio mondiale dell'Unesco, non aveva né un bilancio né un conto corrente», spiega l'archeologo tedesco Gabriel Zuchtriegel, 35 anni. La svolta è iniziata dal servizio di pulizia dei bagni e dai cartelloni informativi.

«Gli 86 dipendenti erano abituati al vecchio sistema di gestione, mancavano persino la carta per le fotocopie e i programmi per i pc». La gestione del personale è stata «la sfida più grande» in una struttura centralizzata, priva di identificazione col territorio. «Nella ricerca di fondi non partivamo da zero ma da meno dieci - afferma -. Il privato che investe richiede trasparenza e fiducia. In un anno, per la prima volta, sono arrivati 80 mila euro di donazioni da aziende locali e fondazioni

straniere. Abbiamo creato una tessera annuale da 15 euro per l'accesso illimitato all'area e ai concerti». Paestum era «declassata», quindi, «abbiamo puntato sul marketing, è stata potenziata l'attività di ricerca, la riqualificazione è visibile sui social e gli scavi non sono nascosti dietro recinzioni, ma si lavora sotto gli occhi di tutti, sul posto e on line». E dopo vent'anni a Pasqua i visitatori sono potuti entrare nel tempio greco meglio conservato della Penisola, quello di Nettuno. «Le cose si sono messe in moto - riconosce Franco Marino, ristoratore 44enne -. Però c'è ancora tanto da fare per attirare qui flussi turistici diretti e non solo come integrazione dei tour a Pompei e Ercolano». La piazzetta tra il museo e la basilica paleocristiana è affollata di scolaresche come mai in passato. «Porto qui in gita gli studenti da trent'anni e ora si vedono progressi, non ci sono file in biglietteria né chiusure di aree o scioperi selvaggi», commenta Carla Romagnoli, insegnante al liceo. [GIA, GAL]

**4 Palazzo Ducale di Mantova**



**Direttore Peter Assmann (austriaco)**

**Sponsor e record d'incassi per far rivivere il Ducato**

Democratizzare la reggia, trasformarla in luogo d'incontro, legandola alla società: questo l'obiettivo dello storico dell'arte austriaco Peter Assmann, 62 anni. Non sono mancate frizioni e polemiche, a partire dalla lettera di 40 dipendenti per «i disegni e le imprecisioni» della nuova gestione. I risultati però sono arrivati con un boom di visitatori: 363 mila nel 2016, (+ 51% in un anno) una performance record che ha fatto scalare a Palazzo Ducale la classifica dei principali musei italiani. Assmann ha aperto alle mostre d'arte contemporanea. E rivendica il lavoro centrale di cura e tutela della collezione.

«Abbiamo comprato oggetti della cultura Gonzaga che erano dispersi e li abbiamo riportati a Mantova - commenta -. Abbiamo restaurato l'architettura e le opere. Soprattutto abbiamo usato molto di più gli spazi della reggia». E poi innovazioni nell'accoglienza dei vi-

sitatori e della comunicazione: dalla tipologia di biglietti alla creazione di una collana editoriale. «La riforma Franceschini va nella direzione giusta, ma l'autonomia ha ancora dei limiti, ad esempio nella scelta del personale», precisa Assmann.

«Non posso selezionare nessuno tranne che per posizioni volatili. Non ho nemmeno un addetto stampa. Nel museo, di pari livello, dove lavoravo prima avevo 7 persone su marketing e pr». Qui invece social e comunicazione sono gestiti dalla sua segreteria. E restano blocchi burocratici che complicano la vita quando si collabora con altri musei internazionali. Il potenziamento della ricerca di sponsorizzazioni ha fatto incassare 350 mila euro. Finanziamenti che hanno aiutato anche per le aperture della domenica. Per Assmann restano ancora nodi da sciogliere, inclusa una maggior autonomia nella scelta dei concessionari dei servizi museali quali biglietterie, café, bookshop. Ma la svolta c'è. [CA, FEE]



## 1 Uffizi (Firenze)



**Direttore**  
Eike  
Schmidt  
(tedesco)

### Architetti e ingegneri per svecchiare il sistema

Erasmus a Bologna, per 15 anni negli Usa, a Washington, a New York, al Minneapolis Institute of Arts, poi a Londra da Sotheby's, Eike Schmidt, tedesco di Friburgo, è un esperto di arte fiorentina di fama internazionale. Agli Uffizi, spiega, ha cercato di portare aria nuova, «perché oggi un museo così non ha bisogno solo di storici dell'arte, ma di informatici, di ingegneri, architetti, anche di avvocati». Si dice fortunato: «Alcune di queste professionalità le abbiamo trovate tra coloro che erano già nostri dipendenti, solo che erano stati assunti come sorveglianti». Insiste: «Voglio che questo luogo diventi un laboratorio di innovazioni» Dice che la maggior virtù degli italiani è la flessibilità: «Sembra che non si riesca mai a concludere un'iniziativa, poi nelle ultime 24 ore ce la si fa sempre». La sua ricetta per il museo più frequentato d'Italia è sperimentare le novità: «I problemi ci sono, ma mai insormontabili e poi noi siamo sta-

ti chiamati qui proprio per risolverli». Dalla maratona di Wikipedia del gennaio scorso ai nuovi percorsi interni («quando avrò finito vorrò andare agli Uffizi senza stare in fila tre ore, vengo qua dagli Anni Ottanta e conosco bene la situazione dei visitatori»), a un nuovo sito web («che finalmente riusciamo a far decollare e che è fondamentale per l'Italia e in tutto il mondo»). Annuncia che l'ipotesi del cinema estivo nel piazzale della galleria diventerà presto realtà, incassa i due milioni di euro dalla maison Gucci per il patrimonio botanico dei Giardini di Boboli. A chi gli rimprovera fin troppo movimentismo, lui risponde confermando la mission che è l'anima stessa di un'esposizione del genere: a marzo è stata presentata l'Adorazione dei Magi di Leonardo da Vinci dopo un lungo restauro. Conclude: «I visitatori aumentano, è il segno che il nostro lavoro è apprezzato». Il 2016 ha visto superare la soglia, anche psicologica, dei due milioni di presenze. [M. MEN.]

## 2 Galleria delle Marche (Urbino)



**Direttore**  
Peter  
Aufreiter  
(austriaco)

### Arte contemporanea e fisica «Noi più forti del terremoto»

Percorsi d'arte e scienza, apertura al pubblico del balcone panoramico e, per sfatare la leggenda d'ateneo («non termina gli studi chi visita il museo») feste di laurea al Palazzo Ducale. Marketing e «sorprese» a misura di turista e residente. «La Galleria come casa di cultura», sintetizza il direttore austriaco Peter Aufreiter, che si era innamorato di Urbino da studente Erasmus, ha sposato una ragazza del posto e dopo aver diretto il Prater di Vienna è tornato nel Ducato con risultati record: 40% d'incassi in un anno malgrado le tante disdette delle gite scolastiche a causa del terremoto. Via libera, quindi, a convegni, cene, rappresentazioni teatrali, concerti, matrimoni, compleanni con caccia al tesoro.

E biglietto annuale da 19 euro (con il cui incasso acquistare nuove opere d'arte). «Un terzo dei nostri visitatori sono bambini e giovani - spiega Aufreiter -. Facciamo didattica a tema: dal'architettura rinascimentale, alla storia

della famiglia Montefeltro fino agli esperimenti di fisica». Da qui l'installazione di un pendolo di Foucault all'interno del torrione: nello spazio vuoto al centro della scala a chiocciola con un salto di 70 metri senza correnti d'aria ad alterare l'oscillazione. Altra novità, l'astronomia nel giardino pensile la cui fontana era utilizzata nel Rinascimento come meridiana.

Poi la scelta di puntare sull'arte contemporanea e dedicare uno spazio nei sotterranei agli artisti emergenti. A far arrivare 200 mila visitatori, eventi internazionali: le rassegne di Tony Cragg e Gio' Pomodoro. «Abbiamo aperto uno dei due torrioni della facciata Nord del Palazzo e stiamo allestendo sale multimediali su Raffaello e il mecenatismo dei Montefeltro e sul pittore». Da arginare la falla delle prenotazioni della scolaresche. «La programmazione delle gite avveniva durante il sistema, perciò abbiamo aumentato la promozione nelle località turistiche della riviera», dice il direttore. «La creatività prevale sulle avversità». [GIA. GAL.]



## 5 Pinacoteca di Brera (Milano)



**Direttore**  
James  
Bradburne  
(inglese)

### Dipinti "ospiti" e aperture serali conquistano giovani e turisti

È stato definito «il custode britannico della cultura italiana». Erano alte le aspettative per James Bradburne, direttore della Pinacoteca di Brera a Milano. Nato a Toronto, studi di architettura a Londra, e un'esperienza trentennale in musei pubblici e privati: Amsterdam, Francoforte, Firenze (Palazzo Strozzi). Ma Milano e Brera appaiono la sfida più difficile.

Così, malgrado una partenza energetica, con un programma di rinnovamento snocciolato già nel gennaio 2016, non sono mancati incidenti di percorso, come le polemiche per il restauro di alcune opere indotto da una alterazione delle temperature. Acqua passata ora, di fronte a venti sale ristrutturate con illuminazioni, colori, percorsi espositivi, didascalie per bambini, ipovedenti e d'autore. Ma soprattutto davanti al rilancio della collezione permanente, uno dei capisaldi filosofici della nuova direzione. «L'idea era di rimettere il visi-

tatore al centro dell'esperienza. Per cui si è deciso di smettere con le mostre temporanee, blockbuster, fatte per attirare visitatori e alzare i numeri in modo opportunistico, cannibalizzando i musei e le loro collezioni permanenti», spiega Bradburne. Da qui iniziative come i Dialoghi, che accostano opere della Pinacoteca con altri dipinti «ospiti». «Si voleva riportare l'attenzione sulla collezione, affiancando i nostri capolavori a quelli provenienti da altri musei». I numeri gli danno ragione: 340 mila visitatori nel 2016, più 5,42% sul 2015, l'anno beneficiato dall'Expo. Spiccano le cifre delle aperture serali del giovedì a due euro, che hanno intercettato più di mille giovani a sera. E tutto ciò malgrado «un'autonomia a metà», in cui «si possono cercare soldi e incassare i biglietti, ma il personale dipende dal Mibact».

Col paradosso che «non possiamo pagare gli straordinari allo staff per le iniziative speciali, ma dobbiamo trovare degli sponsor ad hoc». [CA. FRE.]

## 6 Galleria dell'Accademia di Firenze



**Direttore**  
Cecilie  
Hollberg  
(tedesca)

### «Siamo partiti dalla pulizia Ora luci nuove e Internet»

Quando Cecilie Hollberg è arrivata dalla Bassa Sassonia a Firenze per dirigere la Galleria dell'Accademia, secondo museo in Italia per numero di visitatori dopo gli Uffizi, sette sculture di Michelangelo con il gigantesco David, non è stata subito simpatia con il sindaco Nardella. Lei ha attaccato la situazione di degrado di via Ricasoli: venditori abusivi, tappetini ingombri di oggetti, mendicanti: «Una situazione indecorosa, chi viene a visitare il museo non può trovarsi in questo caos». Lui, Nardella, ha ribattuto a muso duro: «Non c'era bisogno che arrivasse dalla Germania per farci capire le Priorità della nostra città». Tant'è: insisti, insisti, gli abusivi sono scomparsi: «Al Primo maggio festeggiamo un anno con la strada decente e sgombera grazie ai continui controlli», sorride lei. Seduta nel suo ufficio, rivendica il successo di pubblico. Più 17% a dicembre, più 15% a gennaio rispetto al 2016 che pure era stato da re-

cord. «Ci chiamano manager, ci proviamo, abbiamo studiato il problema delle lunghe file all'ingresso e ora va molto meglio, anche se la sicurezza è fondamentale, il metal detector indispensabile». Le collaborazioni non esistevano prima: ora si lavora con l'Università e anche con gli americani della Saci, che hanno studiato percorsi per i disabili. Presto la nuova illuminazione, «perché se vuoi che le altre opere non siano schiacciate dalla grandiosità del David, devi farle vedere bene». Il nemico? Il morbus burocraticus, lo chiama lei: «Credevo noi tedeschi fossimo terribili, ma qui la burocrazia arriva a livelli incredibili». Un esempio? Forse solo la prossima settimana potremo collegarci alla rete in maniera che non si debba aspettare mezz'ora per inviare una mail. Il sito è del 1998: abbiamo dato una rinfrescata, ma va sempre tutto troppo lentamente, con le gare e gli appalti. Troppo. Può un museo così non avere, nel 2016, un sito?». [M.MEN.]



## 7 Museo di Capodimonte (Napoli)



**Direttore**  
Sylvain  
Bellenger  
(francese)

### Mostre, trekking e pizza nel Central Park dell'arte

A Capodimonte fino a un anno e mezzo fa il parco (134 ettari e 6 km di cinta muraria con vista su Capri) e il palazzo dei Borbone che ospita una delle pinacoteche più prestigiose del mondo (Botticelli, Caravaggio, Michelangelo, Tiziano, Rubens), dipendevano da due soprintendenti diversi: uno per i beni ambientali e uno per quelli artistici. Ora Museo e Real Bosco hanno un'unica guida: il francese Sylvain Bellenger. A Pasqua, anche grazie alla mostra su Picasso si è registrato il boom di visitatori (+120% rispetto al 2016) e, tra scampagnate sui prati all'inglese e passeggiate nel giardino botanico, un milione e mezzo di persone sono arrivate qui negli ultimi 12 mesi.

Quando era al museo di Chicago, Bellenger aveva come «vicino d'istituzione» Riccardo Muti, direttore dell'Orchestra Sinfonica. Oggi il Maestro è presidente onorario della fondazione che consente a Capodimonte di «at-

tivare una seria politica di fundraising» pagando per i prossimi due anni un esperto di '500 della National Gallery di Washington che lavorerà coi curatori napoletani. «Qui l'età media dei dipendenti sfiora i 60 anni, non sono della generazione del computer e nessuno aveva un biglietto da visita», racconta Bellenger. Nel primo trimestre del 2017 i ricavi sono saliti del 102% e in un anno i visitatori del sito web sono aumentati da 400mila a 1,1 milioni. Bus navetta portano i turisti dal centro e c'è un tour riservato ai crocieristi. «Le mostre su Vermeer, Van Gogh e Picasso attirano grandi numeri, ma il flusso dei visitatori cresce costantemente collaborando col Conservatorio di San Pietro a Majella e le associazioni locali e grazie a un forte rilancio della didattica museale». Dove è stata cucinata la prima pizza della storia, nascerà un ristorante «a metro zero» e nel bosco è in arrivo una scuola per giardinieri con la Regione Campania. [GIA. GAL.]





La Nascita di Venere è uno dei dipinti più noti di Sandro Botticelli, databile tra il 1482 e il 1485. Custodito alla Galleria degli Uffizi a Firenze è uno dei simboli del Rinascimento italiano. È considerato l'ideale della bellezza nell'arte

I musei a guida straniera

  
**Brera**  
pinacoteca

  
**PALAZZO DUCALE**  
COMPLESSO MUSEALE MANTOVA



Fonte  
Ministero del beni e delle attività culturali e del turismo

