

otto anni alla guida del **MANN**

una conversazione fra Paolo **G**iulierini e Ludovico **S**olima

a cura di Serena Venditto





otto anni alla guida del **MANN**

una conversazione fra Paolo **G**iulierini e Ludovico **S**olima

a cura di Serena Venditto

Come si raccontano otto anni di gestione di uno dei più importanti musei del mondo?

Come si raccontano i progetti, i bilanci, le idee, le suggestioni, la gestione delle piccole e grandi cose che fanno la vita di un'istituzione? Ce lo siamo chiesti, e la risposta è stata semplice: raccontandole.

Quella che segue è una conversazione in cui Paolo Giulierini dialoga con Ludovico Solima e ci conduce nella narrazione dei suoi otto anni di mandato, della sua visione di museo, delle sfide sostenute, delle trasformazioni, del MANN che è stato, che è, che verrà.



Introduzione —

Ludovico Solima

Professore ordinario di Management e imprenditorialità nelle imprese culturali presso il Dipartimento di Economia dell'Università della Campania "Luigi Vanvitelli"

Alcuni mesi fa, ho proposto al Direttore Paolo Giulierini di realizzare un "bilancio di mandato", ovvero un documento utile a riflettere su quanto realizzato nel corso del suo duplice incarico, ponendolo in relazione alla missione che il Museo si è dato all'atto del suo insediamento.

Il punto di partenza di queste riflessioni non può che essere costituito dalla definizione della mission del MANN, che rappresenta l'architrave su cui è stata costruita la gestione del Museo in questi otto anni. La mission è infatti il punto di avvio del processo decisionale di un'organizzazione, che si sviluppa e si dipana nel tempo attraverso una molteplicità di scelte, che devono risultare egualmente coerenti con questa definizione iniziale. È dunque proprio questa coerenza interna che assicura la congruenza delle decisioni prese nel corso del tempo rispetto alle finalità che il Museo si è posto.

Non casualmente, nell'introduzione al primo Piano Strategico del Museo, il Direttore afferma:

«Questo documento individua gli ambiti principali sui quali il Museo Archeologico Nazionale di Napoli intende operare nel corso dei prossimi quattro anni. L'importanza del Piano Strategico è da mettere in relazione alla necessità di pianificare con cura ed attenzione le numerose attività che il MANN si propone di realizzare nel periodo 2016-2019, dotandosi pertanto di uno strumento di programmazione che, sulla base dell'identità e della storia del Museo, possa concorrere a delineare la visione di ciò che esso sarà al termine del mio mandato. Il Piano Strategico rappresenterà dunque la "stella polare" alla quale la Direzione e lo staff scientifico ed amministrativo del Museo dovranno riferirsi nel perseguimento degli obiettivi strategici, nell'individuazione delle diverse azioni da attivare per giungere alla loro realizzazione, così come nell'identificazione delle risorse necessarie per implementare tali azioni».

La missione del MANN è stata enunciata pubblicamente, per la prima volta, con la stesura del primo Piano Strategico: ricordo le ricorrenti e articolate discussioni con il Direttore su quali caratteristiche dovesse avere questa definizione, su quali aspetti dovesse vertere e finanche su quali specifici termini dovessero esser utilizzati.

In realtà, questa grande attenzione che abbiamo posto alla definizione della mission non è legata a una sua immutabilità e dunque all'irreversibilità della sua formulazione: la definizione della mission, per i motivi più vari, può infatti essere nel tempo modificata – e infatti, nel secondo Piano Strategico del Museo la definizione iniziale è stata ulteriormente sviluppata – ma quello era il momento della sua prima enunciazione per il MANN e avevamo quindi la percezione che fosse importante definirla nel modo migliore possibile, proprio perché era la prima.

E dunque, ecco di seguito la mission enunciata nel primo Piano Strategico del MANN, per il periodo 2016-2019:

«Lo scopo del Museo Archeologico Nazionale di Napoli è di sviluppare e diffondere la conoscenza della storia e delle culture dei popoli attraverso la custodia, lo studio, l'interpretazione e la valorizzazione delle sue eccezionali collezioni. Per questo motivo, il Museo si rivolge a visitatori ed utenti di ogni età, reddito, preparazione e provenienza, progettando esperienze di visita e modalità innovative di fruizione che stimolino la comprensione delle nostre origini e la consapevolezza delle nostre comuni radici».

Nel successivo Piano Strategico, per il periodo 2020-2023, è stata sostanzialmente confermata la prima enunciazione, aggiungendo un ulteriore passaggio:

«Il nuovo ruolo del museo assurge a quello di natura politica, nel senso di luogo che crea le precondizioni per la comprensione di tutti i meccanismi che sottostanno ai processi storici moderni, che funge da stimolo della capacità critica dei propri utenti, che si presenta come forza attiva della città, sostenendo, condizionando e rafforzando i processi di sviluppo urbanistico, sociale ed economico».

Nel secondo Piano Strategico la mission del MANN, dunque, non è stata modificata, ma piuttosto arricchita con l'introduzione di una nuova prospettiva di azione dalla quale traspare ancora di più la marcata attenzione che il Direttore ha inteso porre sul rapporto tra il Museo e il contesto esterno, cioè la relazione con la città e i suoi residenti. Nei confronti di questa comunità, il MANN ha anche svolto un ruolo di "attivatore" e di "aggregatore", attraverso una molteplicità di politiche culturali e azioni specifiche che nel tempo hanno anche contribuito a rafforzare il sentimento identitario dei cittadini napoletani.

Con gli occhi (e il cuore) di un cittadino, più che di uno studioso, credo infatti di poter affermare che il Museo, come ben spiegato dal Direttore nelle pagine che seguono, ora non è più solo un fonema utile a identificare una porzione ben precisa della città, magari per darsi un appuntamento, ma è un luogo nel quale – e con il quale – i napoletani hanno pian piano imparato a relazionarsi, sino a sentirlo "proprio".

Questa volontà di "restituzione" del Museo alla città si comprende ancora meglio in un passaggio dell'*Introduzione* al secondo Piano Strategico, nel quale il Direttore afferma, in modo ancora più esplicito:

«Se pensiamo ad un futuro per il MANN abbiamo in mente un luogo del benessere professionale, una piazza dove essere non astrattamente felici, ma felici perché consapevoli di poter acquisire elementi critici di lettura e comprensione della storia. E, ancora, sogniamo un luogo completamente accessibile, un istituto ecologico, un centro che fornisca le coordinate culturali e urbanistiche al proprio quartiere, una speranza di orientamento e di lavoro per i giovani che si accingono a gestire dal basso i beni culturali, un luogo di ricerca che sia espressione della migliore tecnologia, un punto di riferimento culturale del Mediterraneo e del Meridione del mondo: e solo alla fine una cattedrale della bellezza. Ne deriva, da tutto ciò, la reale potenzialità dell'autonomia museale, per troppo tempo schiacciata solo su quadri quantitativi e numerici, soprattutto dalla stampa, e invece vera rivoluzione, proprio per la capacità di generare nuove strategie e adattarsi rapidamente ad un mondo in rapida evoluzione».

Ora, come è giusto che sia, un Piano Strategico accoglie i desiderata del Direttore, espressi attraverso una molteplicità di "dichiarazioni di intenti", formulate sulla base dell'analisi della situazione attuale, interna e di contesto, e di previsioni sullo scenario con il quale il Museo è chiamato a confrontarsi.

Nel caso del MANN, ad esempio, lo scatenarsi del Covid, nel febbraio 2020, ha determinato un profondo cambiamento nel documento di programmazione sul quale avevo per mesi lavorato, imponendo non solo delle modifiche alla sua struttura, ma anche nei *valori* di riferimento del Museo – al primo posto, nella sua definitiva formulazione, vi è infatti la "sicurezza" – e, di conseguenza, negli stessi obiettivi strategici, il primo dei quali è comprensibilmente diventato "riaprire il Museo in condizioni di sicurezza".

Il contenuto di un Piano Strategico di un museo è importante anche per poter valutare, con cognizione di causa, l'operato di un Direttore; in altri termini, per comprendere se i risultati ottenuti attraverso la gestione del museo sono stati intenzionali o, piuttosto, se essi sono stati l'effetto di scelte contingenti e non preordinate, e dunque non necessariamente coerenti tra loro, proprio perché mancanti di un punto di ancoraggio rappresentato da quanto contenuto nel documento di programmazione dell'istituto.

Occorre dunque che questi intendimenti siano resi pubblici, siano condivisi e socializzati con quanti sono interessati a capire il senso delle attività e dei progetti portati avanti dalla Direzione. È quanto avvenuto nel caso del MANN, non solo con le presentazioni pubbliche organizzate per illustrare i contenuti di questi due documenti, ma anche – più banalmente, ma forse non tanto – con la messa a disposizione delle relative copie digitali sul sito del Museo.

Mi piace sottolineare, sotto questo profilo, che nelle diverse evoluzioni che ha avuto il sito internet del MANN, i link a tali documenti sono stati sempre collocati in modo ben visibile nella home. Chiunque fosse stato interessato a consultarli ha dunque avuto la possibilità di scaricarli, leggerli e trarre le proprie conclusioni sulle traiettorie in essi delineate e rispetto ai risultati effettivamente conseguiti.

Appare chiaro che, per compiere una valutazione di questo tipo in modo analitico, occorre avere a disposizione ulteriori informazioni, in ordine a ciò che effettivamente il Museo ha realizzato nel corso degli anni. E questo è generalmente molto difficile da realizzare, perché i musei italiani sono molto opachi, da questo punto di vista: spesso informazioni di dettaglio sulle attività di un museo non sono disponibili, o perché non esistono o perché non sono rese accessibili.

Sotto questo profilo, il MANN ha invece avuto un comportamento coerente, mettendo cioè a disposizione in modo sistematico tali dati, in modo da rendersi del tutto "trasparente", in una prospettiva dunque di *accountability*. Con questo termine, la letteratura manageriale fa appunto riferimento alla possibilità che un'organizzazione "renda conto" di ciò che ha fatto, delle risorse che ha avuto a disposizione e di come esse siano state effettivamente utilizzate. Anche la capacità di spesa di un museo è infatti una qualità non scontata, che denota una competenza progettuale e amministrativa non sempre presente, ma in tutta evidenza fondamentale; tuttavia, va incidentalmente osservato, non sempre questo aspetto viene preso in debita considerazione.

Il comportamento del MANN, da questo punto di vista, è dunque stato esemplare: il Direttore ha infatti accolto con convinzione la mia proposta di accompagnare la realizzazione del primo e del secondo Piano Strategico con la redazione dei Rapporti annuali di Attività, per ciascuno degli anni del suo mandato: è infatti in corso di completamento la realizzazione del settimo Annual Report, che comprenderà anche una sezione dedicata ai primi mesi dell'ottavo (e ultimo anno) considerato nell'orizzonte temporale della programmazione. Non solo: in ciascuno di essi è stato anche contemplato un raccordo con quanto previsto nel corrispondente Piano Strategico, attraverso una tabella di facile comprensione, in modo da facilitare la comparazione tra quanto era stato previsto per quello specifico anno e quanto fosse stato effettivamente realizzato.

Questa comparazione tra obiettivi e risultati è avvenuta anche in quei casi in cui è stato evidenziato un – ancorché limitato – disallineamento: non sempre, infatti, il MANN ha posto in essere quanto era stato previsto; e talvolta, sono state viceversa realizzate alcune attività non previste originariamente. Ma questo rientra nella fisiologia del processo di programmazione strategica: nessuno ha la sfera di cristallo, e talvolta le ipotesi formulate sul futuro vengono smentite dalla realtà; si realizza, pertanto, quella che in letteratura viene definita come "strategia emergente", che non coincide con quella deliberata.

E veniamo, dunque, alla chiusura del cerchio, cioè alla realizzazione del cosiddetto "Bilancio di missione." Anche in questo caso, mi sono messo (diligentemente) a studiare quanto realizzato da altri musei, in Italia e all'estero. Ne è scaturito un iniziale indice del documento molto articolato, che avrebbe ben potuto restituire una complessiva rappresentazione dei risultati ottenuti dal Direttore Giulierini negli otto anni del suo doppio mandato. Ma questo approccio mi è sembrato troppo quantitativo e dunque non in grado di raccontare anche quello che non si legge in un documento di carattere istituzionale, ma che costituisce invece l'essenza del suo pensiero, che ha acquisito corposità e forma attraverso le innumerevoli scelte realizzate durante la sua gestione.

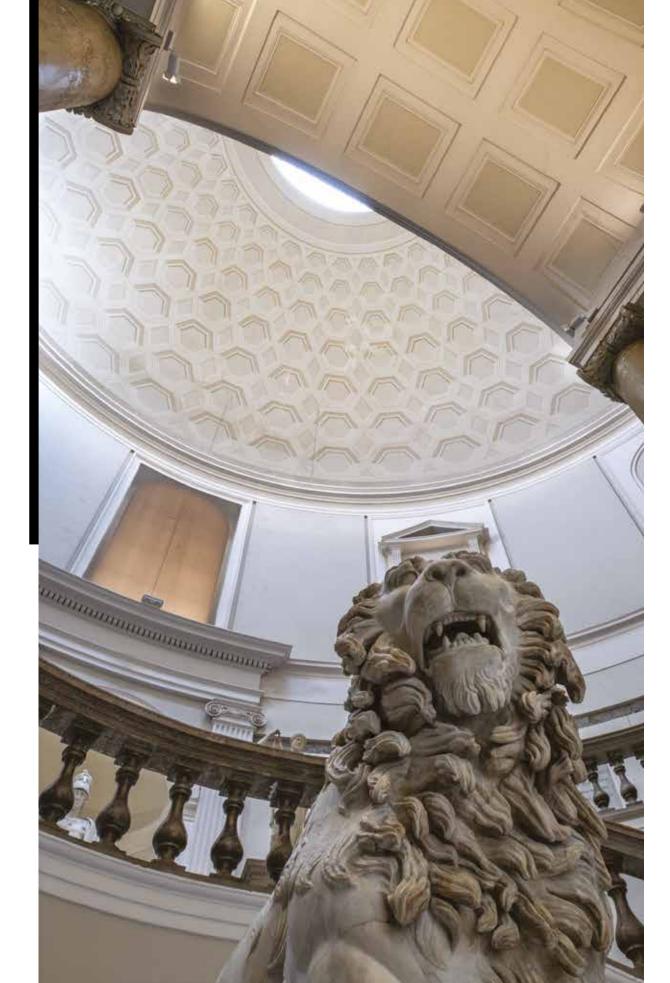
Per tale motivo, a valle di uno scambio di idee con alcuni dei più stretti collaboratori del Direttore, ho accolto – con entusiasmo anche se con un certo timore – la suggestione che mi propose Francesca Pavese: realizzare una conversazione a due con Paolo Giulierini, attraverso la quale restituire, in forma narrativa, quanto realizzato dal Museo negli otto anni della sua direzione.

Non è stato semplice per me, perché questa sorta di "intervista" è molto lontana dalla mia modalità di raccontare ciò che studio, cosa che avviene solitamente – per l'appunto – in modo più preciso e strutturato. Ma ho deciso di cogliere questa possibilità per almeno tre motivi: il primo, per il puro piacere di farlo: è stata una bella occasione per confrontarsi con il Direttore, ragionando con lui ad alta voce su temi, esperienze, sperimentazioni e criticità incontrate lungo il percorso. Il secondo, perché questo approccio mi è sembrato del tutto inusuale rispetto a quelli consolidati nel panorama internazionale e quindi ho pensato che potesse rappresentare un'altra spericolata sperimentazione, che si sarebbe aggiunta alle molte che ho realizzato in questi anni proprio con la sua complicità. Infine, perché ho avuto la sensazione che questa soluzione, benché "fuori standard", potesse essere effettivamente un modo per raccontare otto anni di gestione del MANN, con i successi ma anche con le difficoltà che si sono dovute affrontare e, dunque, anche con quelle idee che alla fine non sono state portate a compimento.

La mia difficoltà nel gestire questa modalità di narrazione è anche derivata dal fatto che, in molti casi, ho direttamente ideato e partecipato alle attività descritte nelle pagine che seguono: ho quindi dovuto prestare molta attenzione a fare "un passo indietro" ogni qualvolta avrei potuto rappresentare il mio vissuto e il mio punto di vista. Ma la voce narrante di questa magnifica storia doveva essere una sola, quella di Paolo Giulierini, alla quale ho dunque provato ad assicurare il giusto e meritato risalto.

In chiusura, due ringraziamenti: a Serena Venditto, che con infinita cura e pazienza ha restituito ad unità le molte conversazioni avute con il Direttore, usando la sua perizia narrativa per tessere un racconto che risultasse intrinsecamente coerente, ma anche rispettoso della spontaneità con la quale talvolta si è sviluppato. E grazie all'amico Paolo, non già al solo Direttore Giulierini, per la fiducia che mi ha accordato una volta di più, anche nella realizzazione di questo insolito progetto.

Napoli, settembre 2023



- S Partiamo dall'inizio. Ottobre 2015: arrivi a Napoli, al MANN, dalla direzione del Museo dell'Accademia Etrusca e della Città di Cortona. Vuoi provare a raccontarci com'è andata, com'è stato l'impatto con la città, con il Museo?
- G L'incontro con il MANN è stato certo con un istituto molto più complesso di quello che dirigevo io, per quanto in parte già lo conoscessi. Infatti Cortona è profondamente e intimamente legata a Napoli, in quanto lo scopritore di Ercolano è Marcello Venuti, cortonese, fondatore dell'Accademia Etrusca che ebbe un incarico da Carlo di Borbone qui a Napoli come conservatore delle collezioni; il figlio fu direttore della Real Fabbrica di Capodimonte, senza contare che il celebre primo ministro della corte di Carlo, Bernardo Tanucci, veniva da Stia, in provincia di Arezzo. Quindi masticavo, per così dire, questa parte della storia napoletana, soprattutto dal 1738 al 1760, e avevo una certa dimestichezza con la corte borbonica. Ho trovato senz'altro un museo gigantesco rispetto a quello da cui provenivo, ma paradossalmente nelle sue strutture gestionali e amministrative pesantemente ingessato rispetto alla vivacità che avevamo cercato di applicare al piccolo museo di Cortona. Un museo piccolo, certo, ma con una tradizione di trecento anni, quindi anche superiore a quella del MANN, e con quella dinamicità tipica dei comuni della Toscana – sai che la Toscana non è una regione unitaria, ma una terra di comuni – che sono cittadine che vivono una forte identificazione con il proprio museo: il museo, insieme al teatro, sono veri e propri cardini della comunità. Il Museo di Cortona aveva ricevuto un accreditamento della Regione Toscana nel 2014, grazie a un imponente lavoro durato dal 2000 al 2014, ovvero il

Il Museo di Cortona aveva ricevuto un accreditamento della Regione Toscana nel 2014, grazie a un imponente lavoro durato dal 2000 al 2014, ovvero il conseguimento degli standard del 2001: si tratta dei requisiti richiesti agli enti locali per essere idonei a ospitare oggetti depositati dallo Stato nelle loro collezioni. Allora, il paradosso dei paradossi è che questi standard sono stati introdotti per i musei statali soltanto nel 2014, con l'autonomia, quando il processo sarebbe dovuto essere logicamente inverso. Questo è stato dunque il punto di partenza: l'arrivo da un museo piccolo, ma che ottemperava agli standard previsti dalla legge, a un museo enorme che però non conosceva il senso del conseguimento di questi standard, anche perché fino a pochi mesi prima apparteneva a una gigantesca soprintendenza in cui era relegato in un ambito residuale.

Già gli uffici del Museo, che io visitai per primi, si trovavano in un'ala secondaria dell'edificio, mentre nell'ala principale si trovavano gli uffici della Soprintendenza, e c'era una demarcazione molto forte tra questi due ambiti. Agli uffici museali erano assegnate pochissime persone, di fatto quasi solo le professionalità classiche, quelle scientifiche, e un paio di amministrativi incaricati di protocolli, carteggi e così via. L'idea che si aveva del museo era quindi veramente antica: c'era un gruppo di archeologi, che ben operava, che lavorava sulla tutela, organizzava mostre, ma che non si occupava della dimensione gestionale, economica, della ragioneria, perché tutto questo rientrava nelle competenze della Soprintendenza.

Il tentativo che è stato fatto, dopo aver ridistribuito e riassemblato il personale fra Museo e Soprintendenza, è stato quello di avere una serie di uffici nuovi per il MANN, non solo in termini fisici, ma anche funzionali; siamo passati dall'avere un museo di soli archeologi a un museo con uffici per gare e contratti, ragioneria, restauro, uffici legati alla catalogazione e alla comunicazione: insomma un'organizzazione con tante professionalità anche di carattere amministrativo e gestionale, non solo scientifico.

- S Mi ricordo quella fase. lo per gioco sono andato a cercare una e-mail, è datata 6 ottobre 2015, ed è la prima mail che ti ho scritto. Senza voler fare la cronistoria del nostro rapporto di collaborazione, quella è stata di sicuro la nostra prima forma di contatto, e proprio dalle nostre chiacchierate tante idee e progetti hanno preso forma.
- **G** Sì, rivedendo quella mail quello che mi colpisce, in senso positivo, è il fatto che fosse uno scambio da gmail a gmail, una corrispondenza informale che scardina a monte un sistema di sovrastrutture che non ho mai ritenuto fondamentale.
- **S** Ho pensato a quella e-mail perché mi ricordo anche che, a seguito di quel contatto, volevamo prendere appuntamento e non sapevamo dove, perché addirittura ancora non avevi un ufficio tuo.
- **G** No, avevo lasciato l'ufficio della direzione alla dottoressa Valeria Sampaolo...
- S ...Che aveva diretto il Museo fino a quel momento. Questo è indice di grande garbo e delicatezza: sei entrato in questo Istituto in punta di piedi, con grande attenzione al lato umano. Sei riuscito a coniugare la direzione del Museo con la dimensione umana, frantumando tutte le barriere che c'erano state fino ad allora. È un aspetto, uno dei tanti, ma secondo me il più importante, che ha caratterizzato tutta la tua gestione. Ma, tornando agli inizi, raccontaci cosa è successo al tuo arrivo.
- G Quando sono arrivato, intanto, pioveva tantissimo, e questo non contribuiva a creare una bella atmosfera; pensa che in commissione alla fine dell'incontro mi avevano detto: "Lei andrà nella città del sole!", ma insomma, non era proprio così! Diciamo che mai profezia fu più errata, sono otto anni che a Napoli piove tantissimo, e quei mesi erano particolarmente piovosi e freddi. Non nascondo che un paio di pomeriggi sono stato alla stazione centrale meditando la fuga! Mi dicevo, sai che c'è, ora torno a casa, in un sistema che conosco bene... Anche perché stare fuori cinque giorni alla settimana, con un figlio piccolo, era dura.
- **S** Però hai resistito, deve essere scattata una scintilla...
- G Sì, gradualmente la mia innata propensione a esplorare le persone, più che esplorare le cose, a intrecciare rapporti, ha avuto la meglio. Ho cominciato a stringere legami, all'inizio in maniera embrionale, con chi mi circondava il commesso del negozio dove andavo a fare la spesa, il barista poi ovviamente con le persone che lavorano al Museo e che rapidamente mi hanno raccontato il loro mondo, il loro modo di pensare, e questo mi ha aiutato, visto che ho molta capacità di ascolto, e mi è servito ad accomunare una serie di esperienze umane e non sentirmi solo. Nel mio lavoro ho sempre evitato, laddove possibile, azioni coercitive, di comando: non sono mai stato convinto che l'autorità per l'autorità sia il mezzo giusto per fare le cose; credo piuttosto che il convincimento, la condivisione di un progetto a vari livelli sia il segreto per star bene insieme.

La scintilla è stata proprio questa grande umanità che permeava la città e soprattutto quella che veniva dal personale, dai custodi: avevano tutti qualcosa da raccontare. E dopo poco tempo, grazie anche all'empatia dei napoletani, si è creato un anello vitale che mi ha consentito di traghettare il Natale, e da lì le cose sono migliorate. Mi ricordo un'iniziativa che facemmo con Valeria Sampaolo, la ex direttrice, che pure aveva concorso per la direzione del MANN, ed era arrivata seconda, ma nonostante questo si è sempre dimostrata aperta e disponibile alla collaborazione; Valeria, una cara amica che è venuta improvvisamente a mancare pochi mesi fa della quale mi piace ricordare l'impegno che abbiamo condiviso per tanti anni, la sua straordinaria dedizione al lavoro, il senso dello Stato e le grandi competenze scientifiche.



Dicevo, era il dicembre 2015 e allestimmo una mostra, nel Salone della Meridiana, dedicata alle dodici fatiche di Ercole. Fu un'esposizione organizzata rapidamente, ma non per questo non di pregio, anzi, c'erano materiali provenienti dai depositi davvero straordinari. Il Salone era libero in quel periodo, non c'erano altre esposizioni in programma, e pensammo di fare un vero e proprio dono alla città. Questa idea del dono alla città è un *fil rouge* che è tornato di continuo, perché è come se l'attenzione si fosse spostata dal corpo scientifico alla dimensione della comunità. E questa dimensione di apertura alla comunità, intesa sia come scientifica che cittadina, credo sia stata il vero cambio di rotta, il primo passo di questo legame con la città: il Museo fa qualcosa per la città a Natale.

S — Tu c'eri già stato al MANN, avevi dei ricordi?

G — Per chi fa studi di archeologia classica è imprescindibile. Certo, un conto è conoscere le icone del Museo che si ritrovano nella manualistica, un conto è conoscere il Museo, sono due cose molto diverse. Ci ero venuto da visitatore, c'ero tornato in una gita con l'Università dell'Età Libera ("i miei vecchietti", insomma) in una gradevolissima visita di Napoli. Avevo contezza delle dimensioni del Museo, certo, ma assolutamente non della grandezza e della ricchezza dei depositi, che sono stati una sorpresa incredibile, al di là di ogni immaginazione, che ho avuto modo di conoscere grazie a Valeria Sampaolo e Paola Rubino. Da lì c'è stato un percorso di preparazione, ma sono molto contento di non essermi fatto prendere dalla smania iniziale di fare cose incredibili, per cercare con criterio di mettere a profitto tutto questo potenziale. Quello che voglio sottolineare, infatti, perché non si pensi a quello che è avvenuto in questi anni come a un miracolo, è che il personale degli archeologi era ed è di altissimo livello: quello che ho fatto è stato semplicemente chiedere loro di spostare il mirino su altri obiettivi, ma la qualità di chi aveva l'arma era già veramente notevole. Non è stato un problema formativo, non di competenza, ma di trasferire gli obiettivi di lavoro su macro obiettivi che avremmo poi concordato con il primo Piano Strategico.

S — Ci arriveremo. E dunque, raccontaci il primo giorno, il tuo ingresso da direttore.

G — Mi ricordo che salii lo scalone con il mio zainetto...

S — Quello sempre!

G — Lo zainetto cambia ma c'è sempre, è la mia coperta di Linus! Dicevo, salii lo scalone e all'ingresso del Museo incontrai un custode, stava fumando; mi presentai e lui, preso dal panico, si mise la sigaretta in tasca! Lo rassicurai, fu una scena molto divertente, diciamo che fu un'accoglienza abbastanza informale; poi mi accompagnò negli uffici. Incontrai la dottoressa Sampaolo, avemmo un colloquio molto franco e cordiale, e la prima cosa che le dissi fu che mi avrebbe fatto molto piacere se lei, in qualità di vice direttrice, come le avevo proposto, avesse voluto assistermi nella costruzione di un progetto su un museo che lei certo conosceva molto meglio di me. Quello che ci tenevo a comunicarle subito era la mia filosofia, secondo la quale i direttori non devono conoscere i musei, perché fanno un altro mestiere.

S — In che senso?

G — È stata una cosa che ho chiarito subito. Si trattava di far comprendere bene che la novità della riforma promossa dal Ministro Franceschini stava nell'introdurre una figura di direttore che per obiettivi e modalità operative poteva lavorare in qualsiasi forma di museo; poi il fatto che io sia un archeologo e quindi abbia una competenza affine ai materiali presenti nel Museo può essere un vantaggio. anche se può ritorcersi contro: tanti colleghi si sono fatti prendere dal lato oscuro, dalla loro formazione specifica cadendo spesso nel pericolo della gestione precedente, cioè dedicarsi solo all'attività scientifica. Ma non era quello il loro compito, per la riforma. Invece io ho chiesto a Valeria Sampaolo di continuare a occuparsi degli aspetti scientifici, mentre tutti gli aspetti di carattere programmatico, gestionale, di politica pubblica sarebbero stati di competenza della nuova direzione. Quindi, alla fine di questa chiacchierata, lei non ha avvertito alcun tipo di scalzamento, per lei non è cambiato praticamente nulla, ed è rimasta quasi stupita. Come se le stessi dicendo "Mi occuperò di cose che non riguardano il MANN"! E invece era proprio il contrario: gradualmente stavo cercando di introdurre elementi – sperimentati nei musei locali e fino ad allora non previsti nei musei statali, finché non sono stati autonomi che allargavano la prospettiva, aprivano il Museo. Per farti un esempio: chiesi all'assistente che lavorava al protocollo di darmi gli indirizzi del sindaco, del vescovo e di altre personalità della città, e lei mi disse: "Direttore, siamo un museo, perché le servono?". E lì ho percepito chiaramente come ci fosse una forma di autocompressione del MANN, come se non fosse ben chiaro

S — Al MANN c'erano quindi tante competenze di alto livello, ma non quelle che occorrevano a te. Quando hai incontrato Valeria Sampaolo avete parlato di gestione, aprendo la strada a ragionamenti nuovi, anche perché fino ad allora non c'erano le condizioni per farlo perché i musei non avevano questa autonomia, e le hai illustrato la tua idea di museo. Qual era in quel momento? Ed è cambiata ora rispetto a quel 1° ottobre 2015?

quale potesse essere il suo ruolo cittadino, sociale.

G — La prima idea di museo, che avevo tracciato anche in un'intervista con "Repubblica" uscita proprio in quei giorni, che tu citi in quella famosa prima e-mail di contatto, rispecchiava le mie esperienze precedenti, quindi di un museo molto aperto alla comunità cittadina e molto attento a creare programmi culturali, ad esempio le mostre, non solo con la componente scientifica, ma prevedendo il coinvolgimento di tutta l'imprenditoria locale che avesse un vantaggio da iniziative di questo tipo. Mi spiego meglio: io provengo da Cortona, una cittadina molto piccola, ma che registra circa 500.000 visitatori l'anno, una cifra importante, considerando che Napoli ne registra 4.000.000, e non c'è paragone nelle dimensioni, Cortona non è neanche un quartiere di Napoli. In questo aspetto è simile a San Gimignano, Volterra, Montepulciano, realtà molto attive da questo punto di vista. Nell'idea del procedere dei musei e degli enti locali di queste cittadine c'è sempre quella di fare squadra, e quindi una mostra è un'occasione per l'imprenditoria locale che si occupa di ricettività, per il settore enogastronomico e così via: noi eravamo abituati a un modello turistico molto simile a quello inventato in Emilia Romagna negli anni Sessanta, perché è lì che bisogna tornare, a forme di convenzione e collaborazione con tutti i settori. Questo è il primo aspetto.

S — Una specie di comunità nella comunità.

di vivere lì, ce n'erano e ce ne sono tantissimi.

G — Esattamente. All'epoca si trattava di comunità abbastanza elitarie – grandi cantanti, attori famosi, professionisti – che amavano moltissimo trascorrere del tempo

Un altro elemento che ritenevo fondamentale è che nella mia idea il museo

è un luogo di incontro, non più un luogo di visita: per la comunità locale, per i turisti, ma anche – questo a Cortona accadeva spesso – per gli stranieri che avevano scelto

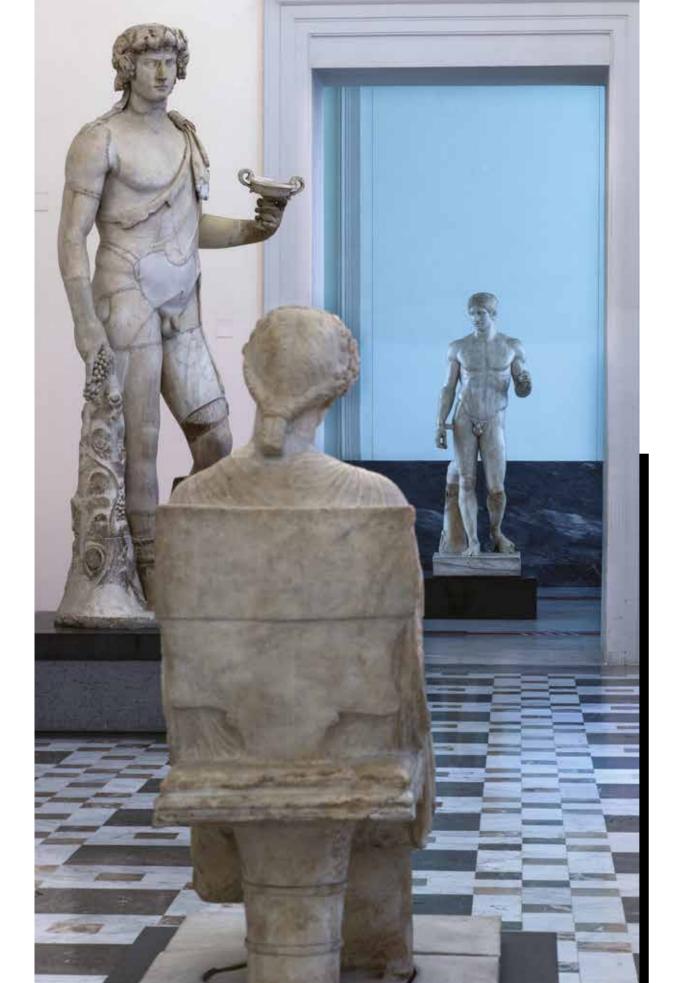
al museo. Quindi, quando sono venuto a Napoli ho portato con me quest'idea di museo che ho cercato, timidamente, di ribaltare su una realtà molto più complessa. Che cosa presentava Napoli di diverso, al di là della macro-scala? Una forte fetta di sofferenza sociale nei quartieri in cui si innestava il Museo (una sofferenza che in Toscana non c'è, che abbiamo avuto molto tempo fa) e poi il fatto di essere effettivamente divisa dal punto di vista sociale, che poi è il vero grande limite di Napoli, per cui c'è una parte della città secondo la quale i problemi dell'altra non sono i problemi di tutti.

Ho pensato che l'insistere del MANN su due quartieri come la Sanità e Forcella fosse un'occasione ideale per creare un sistema con la comunità. Partendo, però, in un certo senso in processo inverso rispetto a Cortona, quindi non dalla comunità delle persone che già frequentavano il Museo (che a Napoli c'è, ed è fortissima, e dotata di grande cultura e sensibilità), ma proprio da quelle in origine più lontane, e più complesse, stressate.

L'ultimo processo che si sta verificando in questo momento, e ne sono molto contento, e che appartiene all'idea finale di museo, è che ora il MANN è il luogo di dialogo, un punto di incontro per la collettività, una sorta di agorà, per tutte le comunità cittadine, anche quelle straniere, la cinese, la greca e via dicendo: la città nei suoi colori variegati. E per il fatto che abbiamo una forte presenza all'estero, 300 mostre in sette anni, questo dialogo comincia a esserci con le comunità di tutto il mondo. Questa è la sfida più grande. Quando di recente sono andato in Cina e ho potuto parlare di quello che facciamo con la comunità cinese, della celebrazione del Capodanno cinese, della Festa del

Quando di recente sono andato in Cina e ho potuto parlare di quello che facciamo con la comunità cinese, della celebrazione del Capodanno cinese, della Festa del Dragone, ho percepito che si stava chiudendo un cerchio. Il museo come piazza globale. Certo, non si può fare ovunque, lo si può fare a Napoli perché Napoli ha la forza di portare il Museo dappertutto.

- S Mi viene da osservare, per quanto non sia strettamente il mio campo, che questo è esattamente in linea con quello che il MANN è: sia con le sue collezioni che hanno legami in tutto il mondo, come tu hai ben spiegato nel tuo libro Stupor mundi, di cui parleremo meglio in seguito, sia con la storia stessa della città, le sue dominazioni. È come se nel suo corredo genetico questo Museo avesse incorporato una predisposizione all'accoglienza, all'apertura, alle diversità. In sé il MANN aveva delle potenzialità, per le sue collezioni e per il fatto di essere un museo napoletano, che non aveva mai espresso.
- G Infatti quello che più stonava era la contraddizione fra una città che è sempre stata aperta e un istituto che invece, per vari motivi, per cause di forza maggiore, per essere messo in secondo piano rispetto alle altre esigenze della Soprintendenza, non dialogava più, e non dialogare in un posto come Napoli significa non essere più lo specchio della città. Aggiungerei che un museo deve essere sempre una piazza, ma mai come a Napoli deve esserlo! Qui era ancora più stringente questa necessità, altrimenti saremmo andati in una direzione opposta alla vocazione della città.
- **S** Dalle tue parole traspare un'attenzione per il lato umano, per gli "ultimi" che secondo me ti caratterizza, ne abbiamo parlato tante volte: anche nelle mostre hai cercato di valorizzare la figura degli sconfitti. Perché guesto aspetto è così importante per te?
- G Credo che questo derivi in larga parte dall'impronta che mi ha dato mia madre, insegnante elementare di stampo milaniano. Don Milani veniva da una delle famiglie più ricche di Firenze dell'epoca, aveva un nonno soprintendente archeologo, eppure fece una scelta francescana di abbandonare tutte le ricchezze, di ritirarsi



in una scuola di montagna in Toscana per occuparsi degli ultimi. Sosteneva che se gli ultimi non hanno accesso alla cultura resteranno sempre tali. Attenzione, lui non parlava mai di ricchezza, ma di strumenti culturali. È chiaro che se il museo non parte da questa condizione, che ovviamente *in primis* deve recepire la scuola, non può ritenersi soddisfatto, perché anche se l'illuminismo aveva profetizzato i musei come luoghi pubblici aperti a tutti è evidente che quanti entravano nei musei erano coloro che avevano del tempo libero. Per uscire da questa impasse, se noi vogliamo parlare di educazione, di formazione, non possiamo lasciare fuori fette di città, dobbiamo concentrarci in prima istanza su coloro che non hanno la possibilità di avere questo tipo di servizi, e poi dedicarci agli altri.

L'altro motivo è che i musei sono un concentrato di propaganda, e la propaganda è di coloro che hanno vinto, che non hanno posto l'attenzione su coloro che sono stati sconfitti, soggiogati, o come tali sono stati rappresentati.

Un ulteriore elemento – molto pericoloso – è che l'antichità è stata sempre strumentalizzata nel tempo dai vari governi. Non solo alcuni musei sono espressione di un impero – il British, il Louvre e così via – ma in ogni epoca c'è un popolo, anzi, un impero, che si identifica con l'impero romano. È successo a Napoleone che si fece incoronare con le aquile romane, è successo ai generali inglesi che si facevano rappresentare con la clamide romana, è successo alla Germania di Hitler, è successo in Italia durante il ventennio. Per questo io dico che i musei sono luoghi pericolosissimi, basta un attimo per perdere il proprio senso critico e farsi incantare da sirene che portano anche a scelte tragiche.

Questo approccio implica innanzitutto non considerare il mondo antico un paradiso, ma un momento per certi versi terribile, in cui la maggior parte degli esseri umani non aveva diritti: è necessario far emergere questi aspetti come oggetto di discussione e arrivare a far capire a tutti che noi non intendiamo educare, ma piuttosto intendiamo spiegare bene tutta la materia, con gli elementi dedicati alla parte estetica, ma anche a quella problematica. Ecco perché non parlo mai dei musei in termini di luoghi di educazione, ma di luoghi che devono far crescere il senso critico.

Un esempio è stata la recente mostra su Alessandro Magno: il gruppo dei Tirannicidi, che da sempre rappresentano nell'immaginario collettivo un simbolo di libertà e della nascita della democrazia ad Atene, è stato esposto per la prima volta nel contesto del palazzo del re di Persia, che li aveva sottratti come bottino ad Atene, e quindi in quel caso valgono come uno scalpo.

Allora qualsiasi cosa cambia di significato in un momento e qualsiasi cosa può artatamente diventare uno strumento pericoloso, pericolosissimo.

S — Il museo deve fornire dunque strumenti di analisi critica.

G — Certo. È importante far capire che quelle che i visitatori vedono nei musei sono selezioni di opere che contribuiscono a creare un certa immagine. Però sono appunto selezioni, quindi incomplete, come un filmato a cui manchino dei fotogrammi, e questa lacuna è data in parte da una carenza di ricerca, ma in parte anche dal fatto che certi personaggi, certi soggetti, non sono stati oggetto di un'opportuna valorizzazione. Se invece noi accanto ai picchi del mondo antico, alle sue bellezze, facciamo vedere anche gli abissi – gli ultimi, le prostitute, le locande – troveremo che il mondo antico non è rappresentato solo da Aristotele, Fidia, dai grandi artisti e dalle grandi menti, ma che in qualche modo è molto più simile al nostro, e quindi non ci sentiremo più inadeguati nell'entrare in un museo e capiremo che certi fenomeni, come la narrazione dei vincitori, si ripetono ancora adesso: basta guardare oggi come viene manipolata, edulcorata, demonizzata, l'informazione.

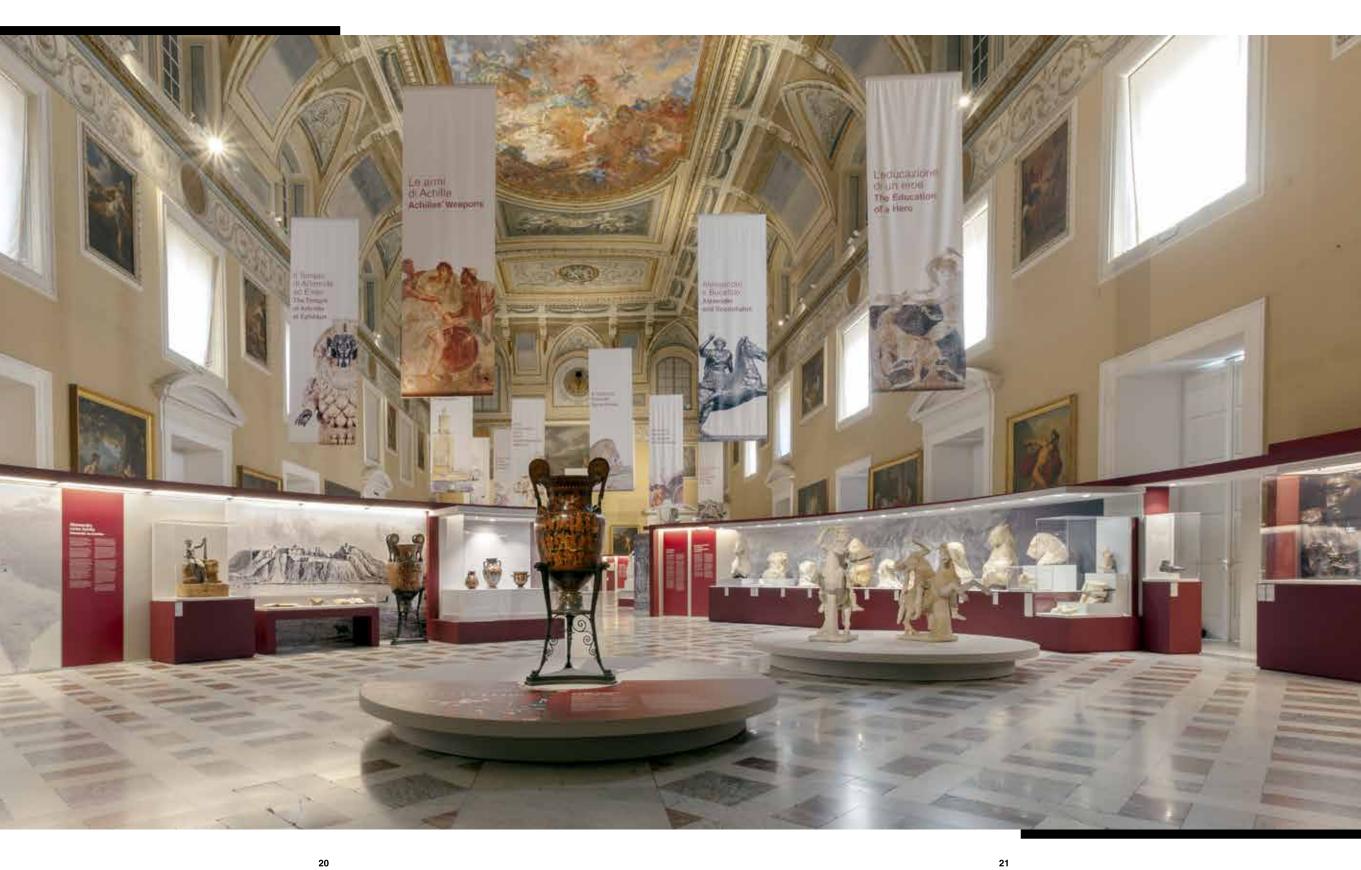
Se noi riusciamo a far penetrare questi temi, poi, non è più importante il dato nozionistico, ma la riflessione. E il museo deve fornire questi strumenti. Ti faccio un esempio. Se noi vediamo le rappresentazioni dell'Africa nei mosaici, nelle pitture, vediamo sempre un mondo delineato con contorni favolistici, popolato da pigmei, creature strane e fantastiche. Un'Africa vista da Occidente. Ma l'Africa come vedeva Roma? Noi dobbiamo far capire questo, se ci riusciamo si attiva un fenomeno interessante, per cui se noi andiamo in Cina, in Arabia, vediamo il nostro mondo visto dagli altri, dove gli altri sono al centro e noi siamo periferici. Riconoscere questo si chiama rispetto.

S — Quel che emerge dal tuo ragionamento è che il ruolo del direttore è molto delicato.

- G Delicatissimo. Non si tratta più di essere politicamente corretti, non si deve essere politicamente corretti, perché vorrebbe dire seguire, volta per volta, le indicazioni governative del momento. Bisogna, al contrario, trincerarsi quanto più possibile dietro un ambito di analisi critica in seguito alla quale ognuno la può pensare come vuole e la democrazia è anche questo ma solo dopo aver fornito a tutti gli elementi per la valutazione. Questo è fondamentale, e questo è secondo me il nuovo ruolo dei musei. Un ruolo non di allineamento, ma di riflessione critica.
- S Sono d'accordo, ho sempre creduto che il museo più che dare risposte debba suscitare domande. Non dovremmo uscire con le idee di chi ha allestito, ma con nuove curiosità e nuovi stimoli di riflessione.
- G Senza dubbio. A questo proposito ti faccio un altro esempio, in linea con quello che hai detto poco fa, ovvero che dal museo debba venire fuori una complessità. Noi parliamo di Roma in termini non celebrativi: raccontiamo di Roma che crea deserti, che uccide chi non sta con Roma, e abbiamo lavorato molto su questo aspetto violento, appunto con una narrazione non celebrativa di Roma; tuttavia, da storico, non posso ignorare che quando i Germani vivevano nelle foreste non stavano certo lì a bere il tè, ma si fracassavano la testa fra tribù, facevano sacrifici umani, e infatti i Romani sfruttarono questo aspetto... Questo va raccontato! È come quando si narra degli Spagnoli che sterminano Maya, Inca ed è verissimo, anche complici i nuovi virus ma non si cita il fatto che queste popolazioni si massacravano fra tribù, facevano i sacrifici estraendo il cuore delle vittime! Quindi non ci sono buoni e cattivi, c'è la complessità del mondo umano. Qual è il fil rouge? È che l'uomo ha comportamenti ancestrali violenti che ogni tanto riaffiorano, questo è l'elemento educativo, non il giudizio. Noi studiamo la complessità: la verità, quella la lasciamo alla Bibbia.

S — Però non credi che questo tolga un po' di fascino al museo, anche un po' di autorevolezza?

G — E infatti io credo proprio che su questi valori si siano fondati finora i nostri musei, che abbiano puntato su una sorta di cultura alta, espressa dalle grandi conquiste, filosofiche, artistiche, musicali, del mondo antico. Un'idea che ci riguarda solo in parte, perché è come se noi oggi volessimo dar conto del nostro mondo semplicemente dal punto di vista dei salotti bene di Londra, Manhattan. Napoli non è solo Posillipo, o le ville di Capri, è molto altro. E allora se il museo deve essere espressione della complessità della nostra realtà e della realtà antica deve dar conto di tutte queste accezioni, anche a costo di perderne di autorevolezza, ma con il vantaggio di avvicinarsi molto di più alla realtà storica. Perché quello che noi vediamo del mondo antico è una narrazione che ci siamo creati, ed è la nostra percezione del



mondo antico: è come noi lo vorremmo, come lo hanno voluto nei secoli generazioni di intellettuali che si sono identificate in quel mondo, ma è una comunione di intenti che non risponde alla realtà. E allora credo che se noi facciamo intendere questo, sarà bello ricordare i grandi personaggi del mondo antico, ma anche le sue infinite debolezze.

La mostra su Alessandro è un esempio chiarissimo in questo senso. Alessandro è l'uomo che fa incontrare le culture, l'uomo che sorpassa il limite, che permette la fusione di mondi, ma è anche l'uomo che ha una macchina militare di una potenza assoluta, perché i Macedoni hanno i primi soldati professionali – in quanto possono pagarli tutto l'anno grazie all'oro delle miniere del Pangeo – e questi soldati formano un esercito micidiale che attua la tecnica dell'incudine e del martello, che mette a ferro e fuoco tutta la Persia, uccidono, massacrano. L'odore del sangue non si sente nel Museo, ma è un elemento costante di quello che vediamo.

- S Utilizzando una metafora, è come la narrazione del West da parte dei Nativi americani. È coraggioso...
- G Questo è il punto, torniamo alla narrazione dal punto di vista dei vinti: devono ancora nascere i musei dei Nativi d'America, non esiste un museo degli Armeni. Esistono i musei della Shoah per la potenza economica dello stato ebraico, ma se non fosse stato per questo neanche ci sarebbe stato il riconoscimento storico. Chi non ha la forza economica di poter gestire la propria storia non ha la forza di raccontare la verità. Dovremo aspettare cent'anni prima di avere un museo dell'eccidio armeno, e anche per i Sioux, gli Apache, i Cheyenne siamo solo alle prime esperienze, mentre i Nativi sono ancora chiusi nelle riserve, in balia dell'alcolismo e di altri enormi problemi. È fondamentale ricordare che siamo in attesa non di nuovi musei a prescindere, ma di musei che dovranno raccontare la storia nella sua complessità. Sono questi che dobbiamo cercare di far nascere, non infinite repliche di musei di cui francamente non se ne sente il bisogno.
- S Abbiamo parlato finora del tuo ingresso al MANN, delle tue prime impressioni, della tua idea di museo. Cambiamo ora decisamente argomento e parliamo del MANN come edificio. In questi sette anni uno degli aspetti che ha caratterizzato la tua attività è stato sicuramente la realizzazione di una molteplicità di interventi, alcuni già previsti, altri concepiti interamente sotto la tua gestione. E questi interventi hanno interessato tantissime aree del Museo e hanno avuto un forte impatto sull'immagine e sulla capacità di attirare il pubblico. Ti chiederei di ricordare le cose più importanti che sono state realizzate, ma anche le criticità che hai riscontrato, perché un elemento da sottolineare e che forse viene percepita meno rispetto ad altri aspetti è la capacità di spesa: tutti i musei autonomi hanno avuto risorse importanti da spendere, ma magari non tutti sono riusciti ad attuare alcuni progetti fino in fondo. Quindi vorrei parlare da un lato dei lavori svolti, dall'altro dell'aspetto economico di questi lavori.
- G Innanzitutto, riguardo alla capacità di spesa, è stato fondamentale il sistema della riforma. Questo lo dico perché, in relazione alla fase precedente, alcuni cantieri che erano stati avviati, anche con fondi europei penso al Braccio nuovo non voglio dire che fossero residuali rispetto alle attività della Soprintendenza, ma non erano sentiti come prioritari rispetto a una Soprintendenza di Napoli e Caserta o di Napoli e Pompei, di cui il Museo rappresentava un aspetto privatistico in confronto alle impegnative e gravose azioni di tutela che gli uffici svolgevano sul territorio. Invece la possibilità di far sì che il MANN pensasse in piena autonomia ai propri specifici

obiettivi ha, intanto, portato più ordine: non solo, ma la normativa del 2017 ha consentito di dotarsi di competenze specialistiche, laddove non presenti in organico, per operazioni e progetti speciali. In questo caso noi ci siamo dotati di personale ALES che era esperto in rendicontazione e capacità di spesa per fondi europei e abbiamo ripreso in mano, con loro da una parte e con una struttura di interni particolarmente versatile dall'altra, i finanziamenti che riguardavano il Braccio nuovo, i tetti, l'Ala occidentale, nonché un intervento legato all'accessibilità in generale. Questi sono stati i quattro PON seguiti dal nostro staff composito e che ha anche suddiviso tali voci nel nuovo bilancio - che prima non esisteva - fra spese correnti e spese di investimenti straordinari, avviando una doppia contabilità, anch'essa non esistente nelle soprintendenze, secondo la vecchia normativa. Quindi la principale difficoltà è stata cambiare rotta, cambiare metodo e costruire una squadra. Dopo di che, importantissima è stata la scelta di acquisire un Piano Strategico, che tu hai concepito e realizzato e che è servito a dar forza a una tempistica europea dei finanziamenti, che vanno spesi entro certi tempi. Questi tempi in genere restavano noti soltanto agli addetti ai lavori, all'ufficio tecnico, e quindi non dovevano essere per forza giustificati al pubblico; io credo che la svolta illuminante sia stata, invece, proprio quella di dichiarare pubblicamente nelle tabelle del Piano Strategico quando questi quattro PON sarebbero stati conclusi secondo le tempistiche europee. Questo ha dato una certa capacità di controllo e autocontrollo alle operazioni, che non sono state, come prima, un argomento oggetto di confronto solo fra l'architetto e il soprintendente.

Chiaramente, delle quattro aree coinvolte, la più impegnativa è stata quella del Braccio nuovo, un cantiere che era abbandonato da molti anni e rispetto al quale si era ormai gettata la spugna, e che ora è un edificio che include il laboratorio di restauro, molto grande, l'auditorium da 300 posti, la sezione didattica e, da settembre 2023, il ristorante e, a seguire, la Sezione Tecnologia romana.

S — Gli interventi previsti sono stati oggetto di modifiche da parte della tua direzione?

G — I quattro PON rientrano nella programmazione 2014/2021; ciò significa che la prima fase di programmazione della modalità di spesa di questi quattro canali di finanziamento per i quattro obiettivi è stata concertata fra Invitalia e le strutture museali. Quindi mentre, per fare un esempio, il progetto sui tetti e quello dell'Ala occidentale sono rimasti immutati, fra Braccio nuovo e Ala occidentale c'è stato un intervento della nuova direzione con una variazione di progetto che ha consentito di inserire la Sezione Tecnologia romana, e di non fare lì il bar, ma solo il ristorante, e di realizzare il bar in tempi molto più brevi nell'Ala occidentale, tanto era urgente creare un punto di ristoro, prima assente. Quindi siamo intervenuti con queste due parziali modifiche, una con l'esigenza urgente di dotare il Museo di una caffetteria, l'altra riguardo la Sezione Tecnologia romana.

Peraltro, nel 2017 Electa ha rinnovato interamente il bookshop, questo per sottolineare che anche il privato ha contribuito. I quattro PON sono stati conclusi nel 2023, con uno slittamento di un anno e mezzo dovuto alla pandemia, quindi con tempi tutto sommato allineati. Voglio sottolineare che il lavoro sui tetti ha poi dato l'occasione di risistemare interamente il deposito di Sing Sing, quindi non si è trattato di una mera sostituzione di tegole. Il rimpianto drammatico è stato la plurima bocciatura della proposta di sostituire le tegole normali con speciali tegole fotovoltaiche che avrebbero consentito al Museo una notevole autonomia energetica, e che avrebbe permesso un risparmio enorme.





- S La dimensione ambientale è uno dei temi che stanno entrando prepotentemente nell'agenda dei musei, quindi sarebbe stata una scelta in anticipo sui tempi, che se fosse stata presentata ora non avrebbe avuto ostacoli.
- G No, al contrario. Soprattutto dopo che con la pandemia sono stati ridotti molto i fondi, sarebbe impensabile bocciare un proposta del genere, ma allora si pensò diversamente.
- S In ogni caso, sta di fatto che i fondi sono stati spesi tutti e con criterio, rispettando i tempi e i progetti, senza che queste attività provocassero conseguenze sulla possibilità di visitare regolarmente il Museo.

G — Penso che ci sia di fondo il tema che ha caratterizzato la nostra gestione che

- è il rispetto per il pubblico. Anzi, abbiamo cercato di contenere quanto più possibile il disagio per i visitatori. Se infatti non si agisce con una programmazione dei cantieri, per cui all'apertura di uno se ne chiude un altro, si creerà una sovrapposizione, e di conseguenza il blocco totale. E con un pericoloso effetto domino, se questo blocco si protrae per le ultime fasi si rischia di consegnare al nuovo direttore un museo chiuso, che non è una cosa corretta. Abbiamo avuto naturalmente delle difficoltà a far convivere i cantieri con il pubblico, ma c'è anche da dire che la comunicazione adottata con il Piano Strategico e l'Annual Report e con la nostra rubrica MANN at work, che è stata consegnata ai social e agli incontri periodici con il pubblico, ha sempre cercato di spiegare al pubblico il perché certe situazioni si trovavano in uno stato non definitivo. Desidero aggiungere anche che, poiché per questi lavori strutturali è vero che si agisce con fondi europei ma si possono anche sfruttare altre vie, come eventi temporanei, abbiamo approfittato della mostra *Mito e natura* per la riapertura dei due giardini – delle camelie e delle fontane, chiusi da dieci anni – fondamentali per il recupero dello spazio verde del Museo, mentre il giardino della Vanella è stato riaperto insieme al Braccio nuovo.
- S Tornando agli interventi strutturali che hai citato, c'è la creazione della caffetteria che secondo me si collega ad altri elementi che riguardano la vivibilità del Museo, come ad esempio il wi-fi, che non è affatto scontato in un edificio come il MANN.
 E in tema di vivibilità non tralascerei anche l'illuminazione.
- G Il MANN ha beneficiato di un PON e adesso anche di un canale di finanziamento del PNRR relativi all'efficientamento energetico, per un totale di circa due milioni di euro. Queste risorse sostengono un progetto di sostituzione progressiva di tutte le luci alogene con faretti a led, e di utilizzo dell'illuminazione per la valorizzazione delle opere come è stato fatto già a campione nelle sale del Toro Farnese e dell'Ercole Farnese. Il Museo del futuro avrà anche questa modalità di illuminazione, che si traduce in un accrescimento estetico, oltre che in un notevole risparmio energetico. E poi, nell'ambito dell'efficienza tecnologica, l'obiettivo è anche quello di lavorare sulla sicurezza: per un museo che cresce così tanto a livello di area espositiva, e una grande parte del personale che va in pensione, va da sé che si debba ripensare la vigilanza in termini diversi dal passato.
- S E veniamo al quarto PON, quello per l'accessibilità, un tema che anche io considero di particolare importanza, e su cui non tutti gli istituti beneficiari hanno saputo portare a conclusione i progetti avviati.
- **G** Sì, pochissimi dei musei che hanno avuto i finanziamenti sull'accessibilità li hanno effettivamente portati a termine. Siamo partiti dall'idea che per essere credibile



un museo debba lavorare su infrastrutture e servizi. Se tu hai un museo chiuso non puoi fare accessibilità, ma se hai un museo completamente aperto, che però non parla al pubblico, non ottieni alcun risultato. Avendo avuto sempre in mente un museo che dialogava con la comunità è stata coordinata da te una serie di progetti – tutti, ci tengo a ribadirlo, portati a compimento, testati e completati – e che presto avranno anche una restituzione editoriale, perché la nostra idea è quella della replicabilità: cerchiamo di creare modelli testati e non linee guida. La differenza qual è? È che la linea guida ti dà un ideale a cui tendere, ma poi il modello deve fare i conti con la concretezza della vita di un'istituzione. Per fare un esempio molto banale: le linee guida ti dicono che il museo deve essere tutto interamente illuminato in un certo modo, ma se poi i fondi non ci sono o sono pochi il modello è inapplicabile. I nostri invece sono modelli applicati, e che funzionano. Quindi questo aspetto ha dato l'idea di un organismo che progressivamente cresceva, si evolveva, dal punto di vista edilizio, organizzativo, comunicativo.

S — Torniamo un attimo ai lavori infrastrutturali. C'è stato un secondo lotto di finanziamenti.

G — Sì, i fondi FSC, fondi dedicati alla valorizzazione turistica del patrimonio europeo: nel 2018 Renzi spostò i fondi destinati all'Italia ai musei e quindi si poté progettare grandi cantieri legati all'ampliamento museale connesso al turismo. E questo è stato fondamentale, e ci tengo a dirlo che fu Renzi, perché mi piace ricordare com'è nata la riforma: la riforma nasce perché Renzi disse che "le soprintendenze non servono a niente". Lo disse in una forma forte, diciamo sgarbata, ma sapeva bene che in quella breccia si poteva inserire una riforma che altrimenti non si sarebbe mai fatta. Tornando ai fondi FSC, parliamo di venti milioni di euro che sono stati usati per il recupero dell'area della guardiania notturna che versava in uno stato di profondo degrado, per il recupero della foresteria, due appartamenti che si trovano all'ingresso di via Santa Teresa, ma soprattutto per la progettazione di tutta l'area sotterranea – che ospiterà servizi, bagni, quardaroba e così via – ma che sarà anche spazio per esposizioni e collegamento con la metropolitana, che ne fa effettivamente un servizio al Museo, ma anche alla città: c'è un'interconnessione fra le due realtà, ed è per questo che i fondi FSC sono stati utilizzati in quest'area, perché nascevano per il turismo, per la fruizione, non si potevano realizzare lavori che non fossero connessi a questo specifico intento, che non avessero una rilevanza per l'esterno. Naturalmente il Museo, poggiando su una grande infrastruttura che è la metropolitana, avendo davanti lo snodo per Capodimonte, si trova in una posizione privilegiata, e quindi era un'occasione importante per lavorare in questa direzione.

S — La progettazione legata a questi fondi si è svolta interamente sotto la tua direzione, vero?

G — Sì, è stata dichiarata nel primo Piano Strategico e confermata nel secondo, e le destinazioni d'uso di questi spazi museali sono state interamente pensate da noi, mentre i quattro PON di cui parlavo prima si legavano a un'interlocuzione iniziale fra Invitalia e le allora soprintendenze, dove erano stati già abbozzati questi quattro progetti.

S — In questo nuovo assetto del MANN che ruolo ha quindi la risistemazione dell'atrio?

G — Nella nostra idea la biglietteria si sposta al centro dell'atrio, insieme al bookshop, e dove adesso c'è il bookshop ci saranno l'accoglienza e il guardaroba.
 L'idea è di avere un salotto cittadino dove – anche senza comprare il biglietto – si può entrare liberamente, frequentare i tre giardini, il ristorante, l'auditorium, mentre

le collezioni sono protette dai tornelli. Ovviamente questo presuppone un patto con la città, ovvero un miglioramento della sicurezza, una vigilanza attenta, altrimenti il tutto non è fattibile. Lo possiamo pensare come un parco di Capodimonte in piccolo, un'area cittadina aperta al pubblico, con la differenza che a Capodimonte si può andare anche solo al parco senza entrare nel museo, mentre nel nostro caso la fruizione di queste aree sarebbe proprio all'interno del MANN.

S — Tra l'altro negli spazi sotto l'atrio, come ricordavi prima, ci sarà un'intera area dedicata alle mostre temporanee che avranno di conseguenza una collocazione diversa rispetto a ora; ciò consentirà anche di poter separare l'ingresso alle collezioni permanenti dall'ingresso per le mostre, con una bigliettazione distinta.

G — Certo, è una possibilità. Peraltro in questo momento molti si lamentano del prezzo

del biglietto, ma un ingresso che consente di visitare tre mostre – ognuna delle quali costerebbe 15 euro – e la collezione permanente non mi sembra davvero tanto. Separare la bigliettazione consentirebbe di intercettare più pubblici, anche quelli interessati solo alle mostre.

Naturalmente, il fatto che si vada a lavorare su un piano sotterraneo collegato alla metropolitana – che fra qualche anno porterà direttamente all'aeroporto – impone come obiettivo dirimente il riassetto dell'esterno del Museo e la sua connessione con la Galleria; è per questo che abbiamo creato un punto biciclette esterno, abbiamo chiesto alla Municipalità il tracciamento ciclopedonale, abbiamo chiesto al Comune la deviazione del traffico, e sosteniamo il Comune nei lavori della Galleria Principe di Napoli che dovrebbero portare a recuperare il decoro di quello spazio. Alla fine di questo processo sarà possibile compiere quell'operazione finale che ci

siamo prefissi, come ti dicevo, ovvero un atrio e i giardini completamente accessibili

e liberi da biglietto, una grande piazza aperta sulla città. Ora per coerenza,

se vogliamo un quartiere pedonalizzato, l'ultimo passo è liberare il terrapieno dalle auto, infatti stiamo lavorando per avere il parcheggio al Colosimo.

- S Trovo che ci sia un aspetto anche simbolico, oltre che pratico, funzionale, economico, in questa operazione, ovvero il rapporto del MANN con la città un argomento che abbiamo già in parte affrontato ma l'idea di aprire l'atrio, i tre giardini e la caffetteria ai residenti esprime un livello di apertura che questo museo fino alla tua gestione non aveva, o addirittura manifestava in senso opposto, quasi una forma di distacco dal contesto urbano. Da napoletano, certo con un'attenzione particolare verso i musei, in ogni caso da cittadino posso dire che questa zona era certo nota per il Museo come riferimento topografico, ma cosa contenesse questo edificio era quasi un mistero per la maggior parte delle persone. Tutto quello che hai fatto ha già modificato molto il rapporto con la città, ma quest'ultimo intervento abbatte un diaframma sin qui ritenuto necessario per mantenere la distanza fra Museo e contesto.
- G In questo senso noi abbiamo lavorato molto per affrancarci dall'oggetto feticcio e veicolare l'idea che il MANN fosse un modo d'essere. Un luogo dove ci si poteva ritrovare con un abbonamento, che è un modo per frequentare il Museo quotidianamente. E un luogo che, devo dire, ultimamente non solo sta attraendo la comunità, ma anche tanti sponsor privati che hanno voluto in qualche modo contribuire, ad esempio per il restauro delle fontane, o dell'ipogeo di Caivano: insomma questa comunità che si è riappropriata del Museo l'ha fatto in termini di partecipazione, ma anche di interazione economica, supportando alcune fasi di riqualificazione.



- S È molto interessante quello che dici perché fa capire a un osservatore distratto che tutti questi processi messi insieme si sostengono reciprocamente: quello tu che fai per aprire il MANN alla città determina una risposta della città e una possibilità del Museo di trovare nuove risorse. Sembrano due cose separate, ma vanno insieme.
- G Lo sponsor che arriva viene sapendo di contare su una serietà pluriennale, consolidata negli anni. Non è un caso che i finanziamenti privati arrivino il settimo anno e non prima, perché sono frutto della credibilità acquisita.
- **S** Attraverso il sistema dei Rapporti Annuali di Attività e della pianificazione strategica su cui certo dovremo tornare il MANN ha di fatto consolidato la sua reputazione e reso la sua politica trasparente, invogliando i privati a investire.
- G Certo, e fra l'altro questa programmazione strategica, questa editoria sia fisica che digitale, è nota e oggetto di studio nella maggior parte delle università e dei musei. Se ne parla in giro, e infatti non tutti gli sponsor sono campani, non sono soggetti locali trovati dall'Advisory Board, alcuni sono milanesi, ad esempio, sono investitori di livello nazionale che credono in noi, perché ora c'è un brand museale conosciuto e apprezzato in tutta Italia. Ovviamente c'è anche la forza di Napoli che sta vivendo un momento particolarmente felice, però nel contesto cittadino questi sponsor di fatto amano collaborare in particolare con noi.
- **S** Insomma, se scelgono il MANN ci sarà un perché. Prima il suo brand non era conosciuto, adesso questo museo ha un'identità ben precisa, molto legata al tuo nome e alle cose che hai fatto, che viene ben riconosciuta all'esterno.
- G E questo ha portato anche al passaggio del MANN alla prima fascia. Significa che, al di là delle persone, è il metodo che ha funzionato. Non è una cosa di poco conto considerando che, fino a pochissimo tempo fa, in prima fascia c'erano solo musei di storia dell'arte, poi sono passati Colosseo e Museo Nazionale Romano, ma parliamo sempre di un rapporto venti a tre. È fondamentale che anche il mondo dell'archeologia abbia un gigante che compete con la storia dell'arte.
- **S** Peraltro in uno Stato che ha le attestazioni dell'antico fra le più importanti al mondo.
- G Certo
- S Restiamo ancora sul tema degli interventi strutturali, ma che riguarda anche il rapporto con il quartiere. Ce n'è uno che è molto recente, vero?
- G Sì, ed è una cosa a cui teniamo molto. È notizia di pochissime settimane fa che il demanio ha assegnato a noi una casa, adiacente al Museo, ma con ingresso dalla piazza, che fino agli anni Cinquanta era l'appartamento del custode casiere. Era passato alla figlia, che a sua volta l'aveva dato alla cugina: insomma, ti risparmio tutti i passaggi, ma c'è stato un atto di sgombero e ora la casa è stata assegnata a noi e sarà un asilo nido per i figli delle dipendenti del MANN e di altre ragazze del quartiere che abbiano bisogno. Insomma, questo museo sta diventando sempre di più un organismo versatile, e anche connesso con le esigenze del personale.
- **S** Chi lo gestirà?
- **G** Il MANN, naturalmente con una gara di affidamento all'esterno.
- **S** È un'iniziativa bellissima, che rafforza ancora di più il rapporto con il quartiere.

31

G — Ci piace pensare al Museo come centro di connessione, di riflessione, di rigenerazione urbana. Noi con l'FSC abbiamo finanziato due progetti, uno del DIARCH Federico II

e uno di Roma Tre per progettare quella che doveva essere l'area di connessione del Museo con il quartiere: in quest'area ci sono a valle la Galleria Principe di Napoli e a monte l'Istituto per ciechi Paolo Colosimo. Ti faccio un esempio, per capire l'approccio: al Colosimo abbiamo previsto anche un campo di calcio: spessissimo vediamo i ragazzini del quartiere che giocano a pallone sul terrapieno del Museo, agganciando l'area del Colosimo avranno un campo di calcetto. Magari qui non ci metteranno piede, ma sapranno che grazie al Museo hanno un posto dove giocare, ed è già sufficiente perché per lo meno non avranno un'immagine negativa o anonima del nostro Istituto. Proprio in questi mesi stiamo ragionando con la Regione Campania sulle diverse destinazioni d'uso per il Colosimo: abbiamo pensato a un luogo dedicato a convegni di studio, uno spazio verde connesso il nostro, con un bar, ricettività alberghiera, dove si farà teatro, e trattandosi di un ex convento abbiamo pensato di recuperare la coltura di erbe officinali. Quindi una sorta di centro polifunzionale gestito dal MANN e aperto alla città. La maggior parte dei servizi, inoltre, sarà curata da ragazzi con difficoltà visive.

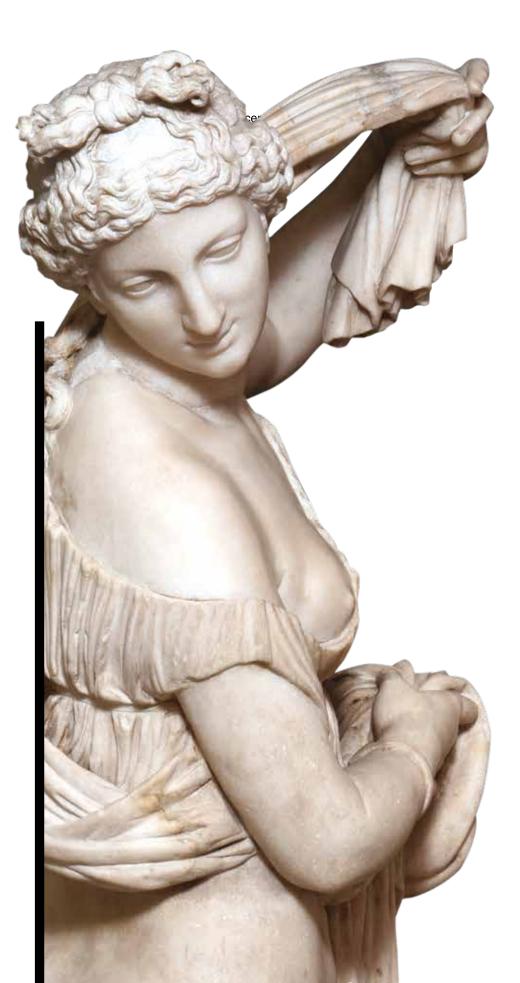
A valle del Museo, poi, la Galleria, con la possibilità di sfruttare nuove aree espositive. A questo proposito ci tengo a sottolineare una cosa: questo quartiere sorge nel più vasto sito Unesco d'Europa, il centro antico di Napoli. Stiamo lavorando per avere una segnaletica Unesco non solo per noi, ma per tutto il centro storico. Nessun museo ce l'ha, in tutto il centro non ce ne sono, e questo è assurdo, perché essere un museo all'interno di un sito Unesco non è come essere un museo altrove.

- S In questo contesto potremmo introdurre un altro argomento che è quello del MANN2.
- G Se c'è un asse verticale Colosimo/MANN/Galleria/Accademia c'è anche un asse orizzontale che dal MANN passa per l'Orto botanico e arriva a Palazzo Fuga. Gli spazi dell'ex Albergo dei Poveri saranno divisi fra Biblioteca Nazionale (la sezione moderna), la Scuola Normale Meridionale, il Comune di Napoli e il MANN. Per decreto ministeriale al Museo sono stati assegnati all'interno di Palazzo Fuga diecimila metri quadrati che ospiteranno la Collezione Santangelo, una sezione di opere provenienti dalla Campania, e il Museo della Legalità, ovvero cinquemila oggetti recuperati dal Nucleo Tutela Patrimonio.
- **S** Interessante, il Museo fungeva quindi da deposito giudiziario?
- G Esattamente, ma avevamo i sigilli. Per cui abbiamo controllato tutti i fascicoli, verificato che i vari iter giudiziari si fossero conclusi, e a quel punto abbiamo potuto aprire i sigilli perché la Procura potesse intestare a noi i reperti. Questa è una vicenda clamorosa perché al di là del valore del singolo oggetto, ognuno racconta una storia di ricettazione, ma anche di sofferenza economica, di famiglie che hanno fatto scavi abusivi per sopravvivere economicamente.
- S Restiamo ancora su questa idea, ovvero che ogni oggetto racconta una storia. Questo è ovviamente valido per ogni reperto antico, ma sembra non essere un'idea molto diffusa nei musei italiani dove la narrazione predilige concentrarsi sui fatti, sulla nozione, piuttosto che sulle storie, e che invece nella tua gestione ha trovato molto spazio.
- G Credo che in questo senso un "testamento" sia Stupor mundi, il volume che ho pubblicato con Rizzoli: letto fra le righe è un piccolo Piano Strategico di quello che è stato fatto in questa direzione. In quel libro solo le prime tre righe sono dedicate alla descrizione e ai dati dell'oggetto, inteso come soggetto archeologico, dopo di che parte un corto circuito temporale che ti fa intravedere un'altra possibilità

narrativa. Poiché da quando l'oggetto è stato creato a quando è stato trovato e poi musealizzato gli occhi che si sono poggiati su di lui sono mutati, e gli occhi che si sono poggiati su di lui rappresentano la cultura dell'epoca storica in cui si guarda. Ad esempio, il modo in cui noi guardiamo il Partenone non è il modo in cui lo guardavano i suoi contemporanei. E quindi a ogni stagione cambia la narrazione di quell'oggetto. Da qui anche la possibilità di costruire sull'antico un racconto che sia non solo nozionistico, ma anche suggestivo, empatico.

- S A questo proposito mi piace ricordare un commento che fece un ragazzo americano anni fa, nell'ambito di uno dei miei primi studi sul pubblico dei musei statali per il Ministero, che scrisse: "Raccontate storie, non fatti", perché ancora oggi i musei sono ancora molto legati ai fatti.
- G Certo, è come trovarci di fronte a un asse cartesiano dove sono allineati e collocati gli eventi, i fatti, in uno spazio e in un tempo per essere comprensibili, ma quello che manca e certa archeologia ha voluto togliere dagli anni Settanta in poi a seguito di una forma di celebrazione dello scavo stratigrafico, per cui tutti i reperti hanno pari dignità come documento di cultura materiale è l'idea che questi oggetti sono fatti dagli uomini. È l'idea che quelle sono storie. Per noi capire l'antico significa riuscire a immaginare l'entusiasmo del vasaio che tira fuori dal forno il vaso ancora caldo e scopre gioendo che la sua opera è venuta bene; per altri è importante catalogare quante palmette ci sono sull'orlo di quel vaso. Non sono, però, due esigenze antitetiche, sono semplicemente due aspetti complementari della conoscenza dell'antico. In Italia ci si concentra veramente troppo poco sul primo.
- S Passiamo dagli oggetti agli spazi del MANN: a conclusione del tuo secondo mandato c'è una serie di sezioni che sono state riaperte, riallestite, rifunzionalizzate.
 Ci vuoi raccontare questa dimensione che riguarda l'edificio dal punto di vista degli spazi espositivi, ma anche di quelli destinati a uffici e attività scientifiche?
- G Partirei proprio dagli uffici. Vengo da un'esperienza pubblica, anche se non statale, e quindi un'idea di come fossero gli uffici pubblici l'avevo, ma quando sono arrivato a Napoli il primo impatto è stato agghiacciante: mi era stato destinato uno spazio che era paragonabile alla spelonca di Polifemo! Eppure sono sempre stato convinto che lavorare in un luogo bello, sano, luminoso contribuisca notevolmente al benessere lavorativo, e questo al Museo non c'era, come a onor del vero non c'era in gran parte delle soprintendenze d'Italia. Da qui l'idea di rendere gli uffici dei luoghi gradevoli, dove poter lavorare in serenità, spostandoli tutti dal lato della ex Soprintendenza, e di portare i servizi educativi al Braccio Nuovo: uno spostamento che all'inizio ha incontrato delle resistenze si temeva che essere fisicamente staccatati dal corpo principale del Museo potesse influire negativamente sul lavoro ma è stata una scelta alla fine felice, perché oggi abbiamo, credo, la più bella sezione didattica d'Italia.

Abbiamo lavorato sull'idea – semplice, ma spesso trascurata – che per lavorare bene bisogna stare bene. Quindi ci siamo concentrati sui servizi, molti pensati sia per il pubblico che per i dipendenti: non solo quelli basilari come i servizi igienici, ma anche il bar, il wi-fi, un'area relax con biliardino e tavolo di ping-pong. Inoltre, sempre seguendo questa logica, fin da subito abbiamo pensato a far emergere le persone, a farle sentire parte integrante del luogo in cui lavorano, magari anche da moltissimi anni. Una delle prime esperienze in tal senso è stato il primo Rapporto Annuale, che è stato concepito anche per accogliere le foto di tutti dipendenti; poi abbiamo lavorato con una società specializzata, Focus consulting, a un progetto



- S Questo nella letteratura manageriale è uno slittamento semantico importante, quello da personale a risorse umane, ed è questo cambiamento di prospettiva che il Museo sta portando avanti. Ma torniamo agli spazi espositivi restituiti al pubblico: chiusi da anni e ora riaperti, spesso con allestimenti completamente nuovi.
- G A partire dal 2016 è stata riaperta la collezione Egizia che per il fatto di intercettare il pubblico delle scuole è una delle più richieste la Sezione epigrafica nel 2017, la Sezione Magna Grecia nel 2018, la Preistoria e protostoria nel 2020, e per ultima la Scultura campana nel 2023, che corrisponde per estensione all'intera Ala occidentale e quindi a una superficie espositiva enorme, quasi un quarto del Museo. A queste si aggiunge l'integrazione delle sezioni pompeiane con l'Altro MANN, una collezione permanente di materiale pompeiano definito graficamente con un colore diverso all'interno delle altre collezioni che va a completare la visione globale del nostro patrimonio, con materiali provenienti in larga parte dai depositi e spesso non esposti da moltissimi anni, se non addirittura mai esposti prima.
 Questa offerta si traduce in circa 17.000 oggetti esposti al pubblico.
- S Mi viene in mente a questo proposito un tema che ha caratterizzato la tua gestione, ovvero la consapevolezza della straordinaria, unica al mondo, ricchezza dei depositi del Museo. Hai intrapreso una vera e propria "campagna di scavo" in deposito, esponendo reperti che il pubblico non vedeva anche da cinquanta, settant'anni, o che non aveva mai visto.
- G L'intera Ala occidentale è tutta realizzata con sculture, pitture, materiali che in larga parte non si vedevano da settant'anni, alcuni dei quali celeberrimi, come le pitture della Basilica di Ercolano, solo per fare un esempio; l'Altro MANN include solo oggetti dai depositi, pezzi straordinari come il Narciso, forse la statua antica più copiata, riprodotta e fotografata dell'Ottocento. Ma anche mostre importanti che si sono tenute al MANN, come i *Gladiatori*, sono state fatte ricorrendo in larga parte ai materiali conservati nei depositi, che spesso poi hanno fatto parte di sezioni permanenti. Si potrebbe addirittura dire che abbiamo utilizzato le mostre per preannunciare quelle che sarebbero state poi le sezioni che dopo avrebbero trovato un compimento definitivo. Senza contare le trecento mostre all'estero...
- S Ecco, questa è una dimensione fondamentale della tua gestione: l'idea della riscoperta e valorizzazione dei depositi del MANN sia nel riallestimento delle collezioni permanenti, sia attraverso un'attenta politica di prestiti per mostre in Italia e all'estero, che non hanno avuto solo un ritorno economico e di immagine, ma anche e soprattutto, direi un profondo valore di scambio culturale. Sono stati riallacciati contatti con grandissime istituzioni museali a livello mondiale, e se ne sono creati di nuovi, penso al Getty, all'Ermitage di San Pietroburgo. Si sono aperti fronti fino a pochi anni fa impensabili.
- G Sì, tanto da valutare l'idea di sedi del MANN all'estero, un po' sul modello del Louvre. Soprattutto dai Paesi orientali stanno arrivando moltissime richieste, ad esempio dalla Cina, che fra poco potrebbe superare addirittura la richiesta statunitense. Però, nella costruzione di queste mostre noi abbiamo sempre cercato di impostare uno scambio di esperienze con queste istituzioni e quando è stato possibile abbiamo ospitato mostre che magari in altri momenti, con interlocutori del tutto nuovi, sarebbero state difficili o impossibili da realizzare. Si è venuta a creare come una rete di amici torniamo sempre al discorso di prima, contano le relazioni fra le persone prima di ogni cosa per cui si sono attivati progetti di grande arricchimento culturale. Non capisco a questo punto le critiche per una politica di prestiti, da alcuni ritenuta



spregiudicata, per cui noi dovremmo solo ricevere e mai dare: questo è contrario a qualsiasi logica economica, gestionale, ma anche di mero buon senso.

Avere le Grazie di Canova varrà bene i prestiti per una mostra su Pompei all'Ermitage, no? Peraltro il nostro patrimonio ci consente di fare tutto questo senza depauperare la qualità dell'esposizione permanente, perché il 90% degli oggetti prestati viene dai depositi. E poi, con i fondi del PNRR accessibilità, abbiamo previsto l'allestimento dei depositi di Sing Sing, comprensivi di grafica, per cui saranno anche visitabili.

- **S** Abbiamo visto finora i progetti conclusi; vediamo ora quelli "in progress" o che potrebbero essere progettati a breve.
- G C'è una progettualità, ormai definita e chiusa, di altre sezioni: alcune, come la Sezione Tecnologia romana, la Numismatica, gli ori e le gemme, già pronte da settembre, entro i tempi di mandato; altre come l'archeologia orientale e gli Assiri, momentaneamente rimandate perché abbiamo dovuto spostare i fondi sul restauro del mosaico di Alessandro. Il restauro è costato un milione di euro: duecentomila dati dai giapponesi, altri ottocentomila spostati dai fondi per i nuovi allestimenti.
 Ma sono state semplicemente rimandate, sono già state ricandidate per i prossimi PON. Restano previste e progettate il Mediterraneo antico, Cuma e Napoli antica, Vasi Greci, nonché la nuova sezione della Storia del Museo che sarà collocata nel Salone della Meridiana.
- S Il restauro del mosaico di Alessandro dà anche la misura della politica di ricerca e tutela portata avanti dal MANN.
- **G** E significa anche prendersi una grande responsabilità. Il restauro era stato fin troppo rimandato: da un'analisi strutturale risultava che il 90% delle tessere era in condizioni precarie. Sottrarre il mosaico al pubblico per due o tre anni non è stata certo una scelta popolare, ma ci siamo presi questa responsabilità e ne siamo orgogliosi.
- S Parliamo ora di accessibilità che è non casualmente l'unico tema che si ripete nei due Piani Strategici. Non casualmente perché è qualcosa a cui tieni, teniamo moltissimo, nelle sue varie declinazioni: fisica, economica, digitale e cognitiva. È stato anche possibile realizzare tutta una serie di sperimentazioni, durante questi anni, sviluppando diversi progetti che avevano al centro questo tema. Perché l'accessibilità è importante per un museo e come ritieni che il MANN abbia interpretato questo valore?
- G Il tema dell'accessibilità, in queste quattro sfaccettature, era stato dichiarato concordemente nel primo e nel secondo Piano Strategico ed è sovrapponibile all'idea di museo come piazza, di agorà, di cui parlavamo poco fa; perché sia compiuta, però, e per evitare quello che accadde durante la costruzione della Torre di Babele, ovvero la confusione dei linguaggi, bisogna darsi delle regole e soprattutto avere la capacità di osservare come si trasforma il pubblico, partendo principalmente da quello del contesto urbano. Per cui al di là dell'accessibilità fisica, prevista per legge, e di quella economica, per la quale abbiamo già annunciato nel primo Piano Strategico e poi realizzato l'abbonamento su varia scala, quello che mi preme ricordare è lo sviluppo della società urbana degli ultimi anni, che vede ancora una volta a Napoli uno zoccolo duro nella popolazione locale, cosa non affatto scontata, in quanto la tendenza della grandi città d'arte è quella di uno svuotamento dei centri storici: se prendiamo ad esempio gli Uffizi, i suoi visitatori fiorentini vengono da quartieri Oltrarno, e non da quelli prossimi al museo.



E poi c'è il grande tema della ricomposizione di gueste città in tante micro comunità. oltre a quella locale – a Napoli per esempio ci sono 50.000 ucraini, 40.000 cinesi, 35.000 cingalesi e poi greci, ebrei, e così via – e se il Museo deve parlare a tutti questi pubblici, più quelli che vengono dall'Italia e dall'estero con vari livelli di cultura e di codici culturali legati a ciascuna esperienza, è evidente che deve fare un grandissimo salto di qualità per comunicare i suoi contenuti. Il primo momento di riflessione riguarda il fatto che un museo che non deve imporre dei contenuti culturali, ma li deve proporre, partendo sempre dall'idea che i nostri sono musei di stampo occidentale nella concezione: l'idea di base è che ci siano sensibilità diverse, pensiamo al tema del nudo, ad esempio. Se i musei vogliono adattarsi a questo nuovo sistema non devono più predisporre un'offerta per un pubblico colto che abbia un bagaglio culturale innestato sui valori di Atene e Roma, ma devono essere in grado di conformarsi alle esigenze dei pubblici più diversi per formazione, cultura. Allora è facile rendersi conto che c'è una lacuna enorme, ci sono figure professionali che mancano completamente nei nostri istituti e che spesso devono essere reclutati all'esterno: antropologi, mediatori culturali, sociologi, etnologi, esperti di turismo, gestione, marketing. E questo dimostra un disassamento fra la struttura amministrativa attuale e le reali necessità dei musei.

- S In attesa che questo scenario si evolva come si fa a gestire il cambiamento? Insomma, come se ne esce?
- G Nel nostro caso se ne esce bene, perché avevamo delle risorse interne che inizialmente non erano inquadrate fra gli amministrativi, ma che per i loro curricula avevano proprio le professionalità ideali e hanno accettato di buon grado di essere inseriti negli uffici mi riferisco agli ex ATM (assistenti tecnici museali) e che hanno portato la loro esperienza a disposizione della didattica, dell'accoglienza. Allora, ad esempio, chi aveva competenze in ambito linguistico per il Giappone, la Cina, una conoscenza del mondo orientale, è diventata referente per i rapporti con queste realtà, sia per le comunità locali che all'estero. In altri termini, abbiamo cercato di uscire dalla natura dell'inquadramento amministrativo previsto dal Ministero e siamo andati a scoprire le competenze di ciascuno, a prescindere dal profilo professionale.

Faccio un esempio: tieni presente che gli ultimi quindici addetti alla vigilanza che sono stati assunti sono tutti laureati e con un master: è assurdo tenerli confinati in certi ambiti. Cerchiamo quindi di ottimizzare le inclinazioni di ciascuno, un po' come si fa in ambito aziendale, dove contano le competenze al di là del profilo professionale. Nello Stato è una forzatura, ma con determinati accordi ci si può arrivare. Il principio è seguire le inclinazioni per sviluppare attitudini e competenze, diventando così persone duttili per le varie esigenze, superando i confini dell'inquadramento professionale: volendo usare una metafora calcistica, è come un giocatore che fa un gioco totale e non marca a zona.

- **S** Quindi abbandonando le iperspecializzazioni, cercando di andare anche verso un approccio trasversale, multidisciplinare.
- G Sì, e senza mettersi in competizione con altri ambiti, ma ritenendoli un'opportunità. Mi spiego meglio: negli anni passati ci sono stati forti conflitti fra musei, soprintendenze e università sul tema della ricerca, con materiali che venivano praticamente nascosti pur di non farli studiare ad altri. Credo che invece la missione del museo sia quella di creare le condizioni di base perché questi materiali siano studiati il più possibile, fare in modo che chi fa ricerca possa condurla al meglio, a prescindere da chi la fa.

Preferisco un museo che abbia un database completo, accessibile, aggiornato, piuttosto che un museo dove si crea una competizione con altri istituti su chi pubblica prima o arriva a determinati risultati. Noi abbiamo un dovere di mediazione culturale, quindi il punto non è arrivare prima, ma far crescere la ricerca. In questo sono molto in disaccordo con tanti colleghi che fanno della ricerca un punto focale: il museo è più assimilabile a una scuola, o ancora meglio a un ospedale: l'ospedale non fa ricerca autonomamente, ma la fa insieme all'università, per poi applicare la ricerca in atti concreti all'interno dell'ospedale. Un museo dovrebbe funzionare allo stesso modo.

- S Per chiudere il discorso sull'accessibilità vorrei ricordare anche se non sarà certo un elenco esaustivo alcuni dei progetti sviluppati in questi anni. Mi vengono in mente quelli con cui ho più familiarità, anche molto diversi: tra loro il progetto Focus sull'autismo, progetti di sviluppo di supporti tattili per non vedenti.
 Quello con la comunità cinese per costruire supporti di mediazione che è stato finalizzato anche a creare una linea del tempo che metta in parallelo le due scansioni temporali dello sviluppo del mondo mediterraneo e della civiltà cinese e poi alcune esperienze cinematografiche come Antico presente, la serie di corti di Lucio Fiorentino, seguito dal film Agalma. Poi anche cose un po' più insolite come i video di Ugo Capolupo e tutta la serie dedicata al gaming, con Father and son. Fra questi o altri che ti vengono in mente quali sono quelli che ricordi con maggiore interesse e ritieni siano stati particolarmente utili per mettere in discussione determinati approcci? Ovviamente non ti sto chiedendo una classifica.
- G Sono tutti interessantissimi e tuttora vivono, che poi è la cosa più importante, nei canali social, su YouTube. Per quanto riguarda la mia sensibilità, che poi è molto vicina anche alla tua, Antico presente è certamente un grande passo in avanti per il museo, perché è la dichiarazione chiara che un museo si può raccontare anche attraverso le persone, e questa è una svolta, perché di solito il video è sempre entrato nei musei in quanto ambientazione di un film storico, d'avventura ma è la prima volta che è lo scenario dei sentimenti di coloro che ci lavorano, dei visitatori. Le opere sono accessorie ai sentimenti, e questo è un ribaltamento di prospettiva importante, una rivoluzione assoluta.

Poi, siccome personalmente mi piace molto ridere, scherzare, io amo le gag di Ugo Capolupo – alcune delle quali sono molto profonde e affrontano temi importanti, come ad esempio il bullismo, la censura, la percezione del nudo nelle varie culture, e parlano di pregiudizi, preconcetti. Tutto questo fa capire la varietà umana che vive i musei, e quindi la realtà. È per loro che lavoriamo, per le persone, non per le statue. Si ride molto, come quando a un restauratore cade un vaso e lo raccoglie con la scopa, ma si riflette anche tantissimo, come nella gag in cui davanti al Mosaico di Alessandro un attore si infuria contro gli Arabi confondendoli con i Persiani. Intercettando anche livelli culturali molto bassi, che è un altro aspetto che i musei devono tenere presente: noi partiamo sempre dal presupposto che il livello di conoscenza di chi entra in un museo sia alto, invece può essere anche bassissimo.

Il gaming è stata un'altra rivoluzione, perché ci voleva coraggio a pensare a un videogioco in un museo archeologico, ma in questo caso il trio composto da Solima, Viola, e in parte anche me, ha dato risultati strabilianti perché ha dimostrato come si possano veicolare contenuti, fare arte – *Father and son* contiene circa 300 metri lineari di disegni realizzati a mano con la tavoletta grafica – e anche fare turismo, attraverso questo linguaggio contemporaneo.

L'idea del museo che sperimenta vari progetti per cercare di intercettare e favorire la sensibilità di diversi pubblici, con diverse esigenze, fa parte dell'idea di museo democratico, che non ha nulla del museo elitario come magari è stato concepito in passato. Anche per questo ci vogliono competenze specifiche: ce ne siamo avvalsi prendendole dall'esterno, e volendo quantificare le professionalità a cui abbiamo attinto nel corso degli anni direi che siamo intorno alle centocinquanta. E questo è il nostro museo ideale, che potrebbe essere il museo del futuro.

- S Hai usato l'espressione "museo democratico", e il direttore? Perché alla fine il museo riflette la direzione. Coraggioso a me sembra l'aggettivo adatto, per il quadro delineato finora.
- G Le azioni che si esplicitano in un museo derivano anche dall'impostazione della cabina di regia, chiamiamola così, quindi dalla squadra che vi lavora, ma se vogliamo concentrarci sulla figura del direttore credo che, al di là della competenza specifica sulla materia, debba avere un'idea visionaria e non conservativa della gestione del museo e una capacità di sperimentazione continua e vedere anche nel fallimento un'opportunità.
- S Una figura quindi che abbia una visione del lavoro più assimilabile a quella internazionale, no? Qui in Italia il fallimento viene spesso condannato, contrariamente a quanto avviene altrove, ad esempio negli Stati Uniti.
- **G** Internazionale è una parola chiave, noi abbiamo cercato di dare un taglio internazionale al Museo, da subito ci siamo proclamati "non figli di Pompei", abbiamo lottato per avere un'identità a prescindere da Pompei e abbiamo lottato per dire che questo è un museo internazionale che accoglie le esperienze internazionali: sia nel senso di apertura ad altre civiltà sia nel senso di apertura a sperimentazioni, conoscenze, anche esperimenti perché qui si potessero replicare quelle metodologie - come il Piano Strategico - che sono alla base della modalità di lavoro di altri Paesi, fra le quali spicca l'idea che si possano sperimentare innovazioni a costo di fallire, a costo di non piacere. Ma è da qui che si parte per ottenere obiettivi di alto profilo. Il modello conservatore della gestione museale italiana ha chiaramente fallito: non si può pensare di utilizzare ancora certi metodi cristallizzati nel tempo, se non per temi quali la tutela, la documentazione, la conservazione, la catalogazione, ma per ognuno di questi va trovato un fine: non si cataloga per catalogare, si cataloga per condividere, per mettere a disposizione un patrimonio. Anche le vecchie inclinazioni scientifiche vanno inserite nel concetto di servizio: io faccio ricerca per dare un servizio alla comunità, perché il mio studio possa fornire materiale per una mostra, per un allestimento, per un itinerario per bambini. Credo che sia questo che deve caratterizzare un direttore, la capacità di battere territori inesplorati. Quindi in conclusione direi: coraggioso, sì, magari persino incosciente!
- S Parliamo ora del merchandising. In Italia siamo ancora molto lontani dalla consapevolezza dell'importanza dell'acquisto di un oggetto al termine di un'esperienza in un museo. Cosa ne pensi? Ritieni che sia importante, o un tema tutto sommato secondario?
- G Credo che per poter rispondere a questa domanda si debbano citare due antefatti, parimenti significativi. Il primo è che la nascita del merchandising risale al Grand Tour, per iniziativa dei privati. Tutte le tarsie di Sorrento, i camei, magari ispirati alle pitture di Pompei, gli acquerelli, le gouache, le vedute nascono per rispondere alla domanda dei viaggiatori europei di portare con sé un ricordo dei loro viaggi in Italia. Per il secondo antefatto dobbiamo fare un bel balzo in avanti e arrivare al 1992, con la Legge Ronchey, quella che porta i privati nei musei, con la gestione

di biglietterie e anche dei bookshop. Ricordiamoci, però, che la colonna portante di questa legge fu determinata dall'ex direttore del Metropolitan Museum di New York, che collaborò con il Ministero per portare un'esperienza statunitense nel mondo della cultura italiano. Qual è stato il problema? Che fra i soggetti che dovevano occuparsi della gestione dei bookshop c'erano prevalentemente case editrici, che si sono affrancate dal tema del merchandising come concepito al Metropolitan e si sono concentrate esclusivamente sull'editoria. È venuta meno l'idea originaria, ovvero riprodurre l'identità territoriale attraverso le produzioni tipiche, eventualmente anche ispirate al mondo antico, ma sempre con un taglio moderno. Abbiamo cercato faticosamente di introdurre questo tema in una nuova idea gestionale del Museo, sia nel nuovo regolamento della gara Consip che porterà al nuovo bookshop e che detterà al privato l'obbligo di recepire le indicazioni del Museo, sia con una serie di bandi per raccogliere idee e progetti dall'imprenditoria locale, con l'idea di concedere il marchio del MANN a prodotti legati al mondo dell'arte antica, che non siano ovviamente mere copie, ma prodotti di qualità ispirati alle opere più iconiche del Museo. Da qui nascono i foulard in collaborazione con Cilento, il Vino Blu, i cammei, gli scacchi: un invito al grande popolo dell'artigianato artistico partenopeo e campano di creare delle novità. Il risultato qual è: non solo un pacchetto di prodotti di grande qualità, che possono anche essere venduti all'estero in occasioni di mostre, o sul nostro sito internet, ma soprattutto l'idea di connotare fortemente il nostro punto vendita, di renderlo unico, in modo tale che il visitatore che passa di qua trovi ciò che non può trovare altrove. Questo significa anche trasformare il bookshop in una specie di portale delle eccellenze territoriali, perché la nascita di qualsiasi tecnica, qualsiasi forma d'arte, dall'oreficeria ai tessuti, passa di qua: nel Museo c'è la genesi di tutte le attività artigianali. È evidente allora che solo il Museo può dare una sorta di garanzia di qualità anche a nuovi prodotti artigianali, perché è da qui che nasce la storia dell'artigianato degli ultimi duemila anni. La strada da fare è ancora lunga per arrivare ai livelli dei

S — Restando nella dimensione locale, del rapporto con il territorio, abbiamo già parlato delle attività introdotte per rendere il MANN permeabile nei confronti della città, attraverso tutta una serie di iniziative. Perché consideri questo aspetto così importante?

grandi negozi d'oltreoceano, ma è un percorso importante, che andava intrapreso.

G — Ritengo che non si possano scindere i musei dai contesti in cui si trovano, e questo porta a una seconda considerazione, ovvero che al cambiare dei contesti cambiano anche le strategie. Il MANN si trova nel cuore del centro storico di una grande città, il museo di Taranto, per fare un esempio, sta in una città più piccola, molto legata all'industria e avrà un'altra strategia per integrarsi con il centro. L'obiettivo, però, è sempre lo stesso, ovvero connettere il museo alla città. Perché il museo è espressione storica della città, conserva le opere identitarie del territorio, e quindi non può essere avulso dal contesto. Chiarito questo principio, le modalità con cui il museo si può riappropriare di questo legame sono connesse in prima battuta all'etimo stesso del suo nome, che significa "luogo delle muse", "casa delle muse". E le muse rappresentano una serie di espressioni artistiche che vanno dalla musica, alla poesia al teatro – quelle classiche – fino alla pittura, alla scultura, all'architettura. Questo significa reintrodurre la città per intero nel museo, perché se il museo adotta questi linguaggi e li ospita in una interazione che va dall'interno all'esterno e viceversa, è evidente che tutte le muse possono ritrovar posto, e insieme a quelle classiche anche quelle che sull'Elicona non erano ancora nate, ma che sono il prodotto delle nuove tecnologie; la musa del cinema, della fotografia.

Quindi un museo, per portare avanti a pieno la sua missione, non deve occuparsi solo di archeologia o di storia dell'arte, ma anche degli altri linguaggi, perché poi il mondo antico - ma anche quello recente - è sempre stato descritto da tutti questi. Ad esempio, uno di quelli che si era perso nel tempo era il linguaggio scientifico: la società antica si descriveva attraverso la scienza, è connotata scientificamente, mentre nell'impostazione dei musei archeologici questo aspetto era stato quasi abbandonato, trascurato, a vantaggio di quello storico-artistico. Ma il mondo antico è anche musica, è poesia, è architettura, e tutti questi elementi devono concorrere a restituire le varie sfaccettature del passato. Chiaramente queste si sono riverberate anche nel mondo moderno, perché ne fanno parte a tutti gli effetti, come un fil rouge fra antico e moderno, ed è costante. La nostra idea, in conclusione, è che fare musica del Settecento in un museo non è un disassamento cronologico, ma è presentare una tappa dell'evoluzione di una forma d'arte che nel museo è già presente. È la logica della continuità: nelle nostre collezioni abbiamo tematiche che spaziano nei vari campi dell'agire umano, e parlare del contemporaneo significa mostrarne l'evoluzione (o anche l'involuzione). Per esempio, riguardo proprio l'arte contemporanea: vediamo spesso una contrapposizione fra arte antica e arte contemporanea, dimenticando che c'è stato un tempo in cui l'arte antica è stata contemporanea, e presentando l'arte contemporanea non facciamo altro che presentare l'evoluzione dell'arte antica dopo 21 secoli. È come una macchina del tempo che ti permette di vedere contemporaneamente passato e presente su una stessa linea. Suggestivo e immediato è il richiamo all'opera di Maurizio Nannucci, la scrittura di luce "All art has been contemporary".

S — E quindi anche il futuro.

G — Sì, è naturale che questo viaggio si possa fare in entrambe le direzioni, senza preclusioni. Ed ecco perché i musei devono ospitare tutto, anche se sono settoriali, perché a volte è più facile capire il passato attraverso il presente che viceversa.

S — Un viaggio temporale, ma anche spaziale.

G — Certo, infatti da queste considerazioni abbiamo programmato dei cartelloni culturali che si sono tradotti dal punto di vista espositivo in una serie di mostre ad ampio raggio: che avessero un rapporto con la città (la mostra sul Calcio Napoli, quella sul terremoto dell'80), mostre di confronto fra antico e moderno (Canova, la recentissima mostra su Picasso), mostre sulle altre civiltà (sulla Cina, sulle popolazioni precolombiane, su Lascaux); eventi culturali come FestivalMann, dove si sono incontrate personalità del mondo della cultura di ogni formazione, attori, scrittori, cantautori, musicisti, penso a Daniel Pennac, a Michael Nyman, che peraltro ha composto gratuitamente una melodia ispirata al MANN, una sorta di inno per noi. La presenza di tutti questi personalità indica cosa per noi è la cultura, ovvero un'idea più ampia di quella semplicemente rappresentata dalla sola esposizione dei reperti archeologici, e di contro la presenza di queste forme d'arte ha permesso una rilettura dell'archeologia dischiudendone le infinite potenzialità: Michael Nyman che riflette davanti al Mosaico di Alessandro è un'operazione di una portata enorme, che svela possibilità plurime rispetto a un semplice studio di natura archeologica. E poi si sono aperti altri momenti di rapporti con le arti con i concerti di musica barocca, le presentazioni di libri con Lo scaffale del MANN, le aperture serali dei giovedì in estate con eventi, i concerti, gli storici Incontri d'archeologia, e potrei ancora continuare. Un aspetto fondamentale di questa apertura del Museo verso la città è stato, inoltre, quello della responsabilità sociale, ovvero: organizzato un cartellone di eventi culturali, chiarito che in questo processo di osmosi la cultura



entrava e usciva dal museo in un flusso continuo, non potevamo concepire che un contenitore di cultura potesse essere ospitato in un contesto disagiato, ed è una considerazione ancora più naturale se si pensa che il Museo si trova a ridosso della Sanità e di Forcella, per cui strideva ancora di più che se ci fossimo trovati in via Montenapoleone a Milano. Allora questo ha portato, dopo la scelta ovvia della cultura, la scelta meno ovvia della responsabilità sociale, principio che è entrato anche nel secondo Piano Strategico. Di qui sono scaturite due conseguenze: la prima era che il Museo, esauriti i lavori all'interno, diventasse un elemento di rigenerazione urbana per l'esterno, e la seconda è che dovesse essere, soprattutto in un quadro di depressione come quello della pandemia, un generatore di professioni legate alla cultura, perché per la prima volta un museo voleva dare il suo contributo per rendere la città migliore, da un punto di vista sia urbanistico che sociale. Nel primo caso sono nati i protocolli di cui abbiamo già parlato, relativi ai progetti su Palazzo Fuga, Galleria Principe di Napoli, Istituto Colosimo e giardini di Piazza Cavour; nel secondo ambito sono nate operazioni che fornissero occasioni per i ragazzi, come MANNinCampus, per favorire aziende e associazioni di giovani nell'ambito dei bandi CulturaCrea con l'obiettivo di creare e finanziare attività territoriali legate ai beni culturali.

- S Vorrei tornare brevemente a uno dei primi progetti che è nato in questa prospettiva, ExtraMann, che rimanda a un'altra tua idea, ovvero che un grande museo possa essere un collegamento fra più realtà museali, magari più piccole e meno conosciute, e quindi possa svolgere un ruolo di promozione culturale anche per altre realtà del territorio.
- G Infatti questa idea è una forma particolare di rete fra musei, che normalmente esisteva già. Particolare perché in questo quadro di responsabilità sociale, invece, la scelta del Museo è stata quella di dotarsi di una rete di elementi non affini fra loro e che avessero bisogno di un sostegno particolare, che è arrivato con MANN in Campus e con ExtraMann. Questa conta ormai cinquantadue siti che hanno gestioni varie e insistono su chiese, monumenti, anche di dimensioni modeste, ma pieni di vita, di contenuti, di entusiasmo, di giovani. La rete ExtraMann a cui si può associare anche la rete dei Negozi Amici che è la sua versione commerciale è un tentativo di creare una sorta di universo chiamato Quartiere della Cultura che vede un pianeta e tanti satelliti. Peraltro io sono molto legato alla parola satellite, perché è di origini etrusche.

S — Davvero?

- G Sì, deriva dalla radice setles che significa guardia del corpo.
 Chiaramente questa responsabilità sociale che si occupa di reti non omogenee è un cambio di passo notevole e richiede un grande investimento in termini di energie, risorse economiche, ma è anche un'idea di Stato diversa: dal momento che un museo rappresenta lo Stato pur essendo autonomo è comunque una sua emanazione deve far sentire lo Stato molto più vicino ai cittadini. Non è più solo lo Stato che dispiega il proprio patrimonio a vantaggio del pubblico, quello è un primo livello di fruizione: qui invece entra nei vicoli, si prende cura della comunità, un concetto di Stato preoccupato della condizione dei cittadini.
- S Il contrario dello Stato oppressore, distante, quasi opposto ai cittadini: è un bel messaggio. Credi sia stato recepito?
- **G** Penso proprio di sì. Quello che ora conta è che la macchina funzioni a prescindere, che questi principi siano incardinati, non legati alla Direzione attuale.

- S Questa riflessione mi porta naturalmente a un altro tema, che è quello della gestione. Per portare avanti la tua visione di museo ti sei avvalso anche di tutta una serie di professionalità esterne, poiché come dicevamo prima non tutte le figure che erano necessarie erano nelle piante organiche del Ministero, e sempre tenendo ben presente un'idea importante per te, che è quella di squadra. Ci puoi raccontare com'è andata, se è stato facile, se hai trovato resistenze?
- **G** La riforma ha avuto il grande merito di introdurre delle novità gestionali, ma non ha potuto, in prima battuta, portare competenze che permettessero di raggiungere determinati obiettivi in tempi contenuti e in modi efficaci. La situazione del Ministero era quella della legge 285 del 1980 con grandi immissioni di persone adibite a varie professioni – a cui spesso non erano neanche preparate – ma quella fu una buona legge perché di fatto fondò una cassa di recupero per coloro che avevano perso il lavoro e fece sì che il nascente Ministero dei Beni Culturali voluto da Spadolini fungesse da aiuto sociale. Adesso, con il tempo, queste persone sono maturate e si sono create una professionalità, ma contemporaneamente questa si sta perdendo. Un esempio: quando sono arrivato c'erano venticinque restauratori (che erano già la metà di quelli che c'erano prima), ora ne ho tre, tutti oltre la sessantina. Questa è la prima premessa; la seconda è che le persone che lavoravano nel Ministero, pur avendo sviluppato una grande professionalità, erano abituate a un sistema di lavoro che non aveva nulla a che fare con la gestione, per esempio non avevano il concetto di programmazione. Era insito nel sistema di finanziamento statale il fatto che a fine anno le soprintendenze ricevessero dei fondi, e sulla base di quei fondi si programmava, con tutte le variabili del caso. Insomma, non era facile lavorare così!

Con queste premesse credo che il primo dovere di una persona incaricata di cambiare le cose sia quello di riconoscere i limiti della squadra che gli è stata assegnata, nonché i limiti dello stesso direttore. Questo è un concetto che vorrei approfondire. Non è pacifico o comune che il direttore si riconosca dei limiti, e quando ciò non avviene è una catastrofe. Non capisco perché nelle grandi aziende i direttori hanno una squadra e nel pubblico dei funzionari si sobbarchino venti, trenta professionalità, è assurdo!

Il passo successivo è che, riscontrati i limiti, si doveva istituire un sistema di affiancamento e di integrazione delle competenze mancanti per creare una cabina di regia, una squadra, appunto, comprendente professionalità attinte all'esterno. Noi abbiamo scelto diverse professionalità esterne: uno è qui davanti a me, Ludovico Solima per quanto riguarda l'ambito strategico-gestionale; Andrea Mandara per il masterplan di destinazione d'uso; Francesca Pavese per la grafica coordinata; Francesca De Lucia per il supporto comunicativo esterno; Silvia Neri per la supervisione delle aree verdi; Daniela Savy per l'associazionismo e il rapporto con il territorio; per questioni di carattere amministrativo l'avvocato Francesco Abbamonte.

- S La riforma Franceschini ha scardinato una situazione che languiva immobile da decenni, ma ha forse una lacuna, che è quella della gestione del personale. In questo i musei non sono autonomi. In nessuna azienda un direttore non è messo in condizione di scegliere i propri dipendenti e collaboratori. Come vedi questa questione?
- G Vorrei partire da una riflessione, ovvero che quando escono la classifiche dei musei con più visitatori si vedono i numeri, ma non si chiarisce la natura giuridica dei musei. Il Museo Egizio di Torino, che fa numeri straordinari, è una fondazione, ha cinquanta dipendenti, ognuno selezionato in base al profilo professionale necessario: uno staff

selezionato con trasparenza, ovvio, ma in base alle necessità lavorative dell'istituto. I musei statali invece assomigliano più a una scuola, dove alla fine dell'anno devi salvare un po' tutti. Che in astratto non sembra una condizione molto attraente, e forse otto anni fa ti avrei detto: "Magari potessi fare a modo mio", adesso invece penso sia più stimolante. Alla fine le aziende sono piene di tagliatori di teste e gente a caccia: noi invece siamo lo Stato, il nostro compito è salvare le persone, farle crescere. L'importante è trovare un equilibrio. In sostanza direi che sarebbe auspicabile arrivare a un processo di selezione del personale da parte della direzione laddove però ci fosse anche il punto di arrivo della riforma, ovvero la trasformazione dei grandi musei in fondazioni. Ma ci sono due elementi ostativi a questa evoluzione. Il primo è che per avere una fondazione devi avere alle spalle un grande istituto bancario, e il Sud ne è stato privato. Oggi, inoltre, spesso le banche realizzano propri musei. L'operazione che sta conducendo Intesa Sanpaolo è un po' diversa, e per tanti versi nuova: creare musei e gallerie non solo nelle grandi città come Milano, Torino, Napoli, ma anche in piccole e medie città connotate dalla ricchezza dei conti correnti: ecco perché adesso nasce Fondazione Pistoia Musei, ecco perché tra poco altre ne nasceranno a Parma, Piacenza, Vicenza. Il secondo motivo è che si è continuato a prevedere concorsi per un numero limitato di profili professionali, il che inchioda il museo sempre su quella modalità lavorativa. L'alternativa sarebbe decidere di non andare verso il modello privatistico, non creare le fondazioni, restare musei statali, ma bandire concorsi per molte più professionalità: non si avrebbe l'autonomia di una fondazione, ma una squadra già ampia e variegata in partenza. Entrambi i modelli sono legati a spinte di carattere politico e strategico.

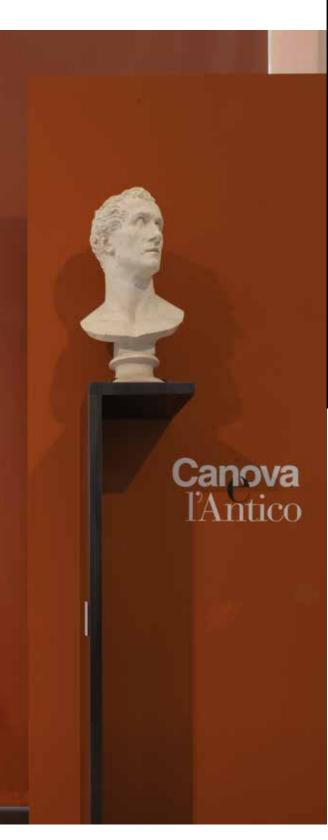
- S Ti fermo su questa parola perché è un tema che vorrei affrontare insieme, e che mi sta molto a cuore. Fra i musei autonomi il MANN è stato uno dei primi e dei pochi a dotarsi di tutta una serie di strumenti, fra cui il principale è il Piano Strategico, denotando un approccio alla programmazione molto strutturato. Due Piani Strategici, sei Rapporti Annuali, migliaia di pagine: a distanza di tempo quanto è stato significativo per te questo approccio, ti ci ritrovi ancora?
- **G** La necessità del Piano Strategico è una diretta conseguenza proprio del coinvolgimento delle professionalità esterne: nessuno del Museo me lo avrebbe proposto, né io, pur conoscendolo e riconoscendone l'importanza, avrei la struttura mentale per impostarlo (e questo rientra nella conoscenza dei limiti di cui parlavamo prima!). E oggi, tornando indietro, direi "Perché non lo abbiamo fatto ancora prima?", anche se abbiamo cominciato a lavorarci insieme praticamente da subito, già dopo qualche settimana dal nostro primo incontro. Adesso, a distanza di tempo, l'elemento di maggiore riconoscibilità in Italia e nel mondo del MANN è proprio questa struttura organizzativa, che è citata in tutte le università e i musei d'Italia, ed è stata oggetto di grande considerazione finanche da Piotrovskij, il direttore dell'Ermitage di San Pietroburgo, non proprio un museo piccolino, seicentomila metri quadrati contro i nostri ventimila! Ma perché nessun altro museo d'Italia – o pochissimi altri – ha adottato questa metodologia di rigore, di programmazione e di patto di trasparenza con la cittadinanza? Perché scontiamo l'altro grande deficit del Ministero, ovvero che non ha predisposto solo elementi di controllo sull'operato dei musei autonomi, ma soprattutto strumenti di condivisione delle buone pratiche che sono state messe in atto. In questo senso l'esperienza quasi solitaria del MANN non deve essere vista come motivo di vanto, quanto piuttosto di forte preoccupazione. Perché non ci siamo solo noi, ci sono gli Uffizi, Brera, però era necessario che questo modo di lavorare fosse condiviso fra tutti, che musei autonomi e meno autonomi fossero indirizzati a seguire questi metodi.

- S I Rapporti Annuali sono il complemento del Piano Strategico, perché raccontano quello che è stato fatto sulla base di varie premesse, il che non è banale, né scontato, perché è facile a fine anno riferire degli obiettivi raggiunti senza aver prima dichiarato quali fossero tali obiettivi. È un momento di riflessione, in cui si tirano le fila di quello che è stato fatto. Cosa ne pensi?
- G Penso che un Piano Strategico senza un Annual Report sia un prodotto monco, perché manca un momento di controllo trasparente del raggiungimento degli obiettivi. Tant'è che nelle tabelle utilizzate per verificare gli obiettivi enunciati e quelli conseguiti non ho problemi a ricordare che il completamento della Scultura campana, che era previsto per il 2018, è un risultato eccezionale che abbiamo raggiunto però ad aprile 2023, cinque anni dopo. Le ragioni sono tante non ultima la pandemia ma quello che è importante è la chiarezza con cui abbiamo esposto al pubblico il disassamento fra obiettivi e realizzazione.
- S Torniamo a parlare di mostre. *Amori divini, Longobardi, Canova e l'antico, Gli Assiri all'ombra del Vesuvio, Thalassa, Lascaux, Gladiatori, Sardegna isola megalitica, Bizantini, Picasso e l'antico, Alessandro e l'Oriente.* Tante mostre in pochi anni. Perché? E come? Per ognuna di gueste c'è alle spalle un progetto gigantesco...
- **G** Provo a dire qualche numero, non come forma di bulimia artistica, ma come attestato del nostro lavoro: in otto anni abbiamo prodotto trecento mostre all'estero, centonovantadue al MANN, di cui una decina sono le grandi mostre di cartello, che in qualche modo connotano l'anno. Nell'ambito di queste abbiamo scelto dei macro temi: quello delle antichità pompeiane (Winckelmann, Pompei ed Ercolano, visioni di una scoperta), mostre di confronto fra antico e moderno, come quella di Canova o Picasso, mostre dedicate al ciclo post classico (Longobardi, Bizantini, e stiamo pensando ai Normanni), o all'archeologia strictu sensu come i Gladiatori. La scelta di queste mostre è innanzitutto un percorso di ricerca. Il Museo potrebbe tranquillamente esporre oggetti in numero infinito e continuativo, senza fare ricerca e seguendo un approccio puramente estetico. Invece ogni volta che abbiamo presentato uno di questi argomenti è stato fatto attraverso un Comitato Scientifico di altissimo rilievo composto da esponenti delle università, del CNR e degli istituti di cultura più vari, altri musei, e soprattutto con un'idea innovativa. Voglio sottolineare soprattutto questo aspetto, perché non sempre alle spalle di un progetto scientifico, anche ben fatto, c'è un'idea innovativa.

Ti porto due esempi. Quando abbiamo dovuto promuovere la Sezione dedicata alla preistoria abbiamo condotto un'indagine a livello europeo cercando e selezionando quale sito in Europa avesse una innovazione di contenuti e comunicazione più forte e abbiamo creato un rapporto con Lascaux. Quando abbiamo trattato il tema dei gladiatori abbiamo allacciato rapporti con il museo di Basilea, perché loro da tempo avevano avviato progetti di ricerca sul tema, sia per la presenza dell'anfiteatro di Augusta Raurica sia per la scoperta di un grande mosaico con scene di gladiatori, e abbiamo mostrato un volto nuovo dei gladiatori, non più come gli eroi degli anfiteatri, ma come le vittime di un impero.

S — Torna il discorso degli ultimi...

G — Sì, anche in questo caso. Scardina un'idea classica dei gladiatori! Mostre sui gladiatori ce ne sono state moltissime, ne abbiamo fatte noi stessi, ma mai con un approccio del genere. Queste occasioni sono state, inoltre, il motivo per testare un modello completo di mostra, composto da un nucleo archeologico, una modalità di fruizione tecnologica (nel caso specifico gli occhiali per la realtà aumentata),







e la fortuna nel mondo moderno, con la sezione gladiatorimania. Con i Gladiatori si è creato quindi uno standard per le grandi mostre, che si è ripetuto con Alessandro, anche qui con un nucleo archeologico, l'esperienza tecnologica con la possibilità di dialogare con Alessandro Magno grazie all'intelligenza artificiale, la sezione della fortuna di Alessandro declinata con la sezione delle spezie e la ricostruzione tattile per non vedenti. Questo standard è ormai diventato stabile. E un'altra cosa che vorrei sottolineare è una buona pratica che abbiamo introdotto: nelle ultime cinque mostre che si sono succedute nel Salone della Meridiana è stato usato lo stesso impianto espositivo, per renderle più sostenibili dal punto di vista ambientale, e anche per abbattere i costi di nuovi allestimenti. Un'ultima riflessione sulle mostre riguarda il fatto che sono stati utilizzati tanti linguaggi: allestitivo, tecnologico, editoriale, con editoria classica, ma anche fumetti. Inoltre, siccome tante mostre sono state anticipazioni di collezioni permanenti - i gladiatori, gli Assiri che diventeranno presto la Sezione orientale - per cui gli investimenti fatti in termini di ricerca, di creazione di contenuti, torneranno utili anche in futuro, non moriranno con il termine della mostra. E questo significa fare programmazione.

- S Restiamo sul tema per parlare delle mostre all'estero, che hanno aperto orizzonti verso gli Stati Uniti, la Cina, l'Arabia Saudita, con una forte incidenza sul piano anche finanziario.
- **G** Credo che chi ha parlato di *mostrifici* non abbia realizzato l'importanza, da molti punti di vista, di gueste attività. Realizzare mostre all'estero non significa creare esposizioni blockbuster buone per ogni stagione, presuppone invece un incontro di civiltà, uno scambio di vedute sugli stessi temi. La grande crescita sta nel fatto che lo stesso titolo può essere calibrato secondo le varie sensibilità e arricchirsi di differenti sfaccettature che a prima vista non avevamo contemplato. Se noi portiamo i gladiatori in America, ad esempio, vedremo che c'è un interesse enorme per lo spettacolo gladiatorio, per il tema delle belve, della macchina dello spettacolo, ma perché lì ci troviamo in ambienti che hanno costruito il cinema, a Hollywood. Ad esempio la mostra di Alessandro, che andrà in Arabia e in Cina, avrà connotati diversi in questi Paesi. Questa disseminazione di mostre permette che al Museo arrivino moltissime risorse economiche, parliamo di quattro milioni e mezzo di euro negli otto anni di attività, che non è poca cosa. E solo da tre anni è stato strutturato un ufficio mostre. Ma la grande novità è costituita da due elementi. Da un lato la nascita di un mercato nuovo, inteso proprio come interlocutori: a fianco ai tradizionali Paesi come quelli anglosassoni, ci sono Cina, Giappone, Arabia, India, e per la prima volta anche la costa settentrionale dell'Africa, Marocco, Algeria, Tunisia, e poi il Sudamerica, con Brasile, Argentina.

Inoltre, e questo è un secondo punto molto interessante, siamo passati da una dimensione passiva in cui ci chiedevano titoli oppure opere in prestito, ripetitiva, a una dimensione attiva, propositiva, ovvero una strategia di offerta di mostre create dall'ambiente scientifico del MANN e degli enti che lo supportano.

Questa è una strategia economica, ma anche politica, significa seguire le connessioni con i vari Paesi, affiancando rapporti politici e diplomatici con quelli culturali.

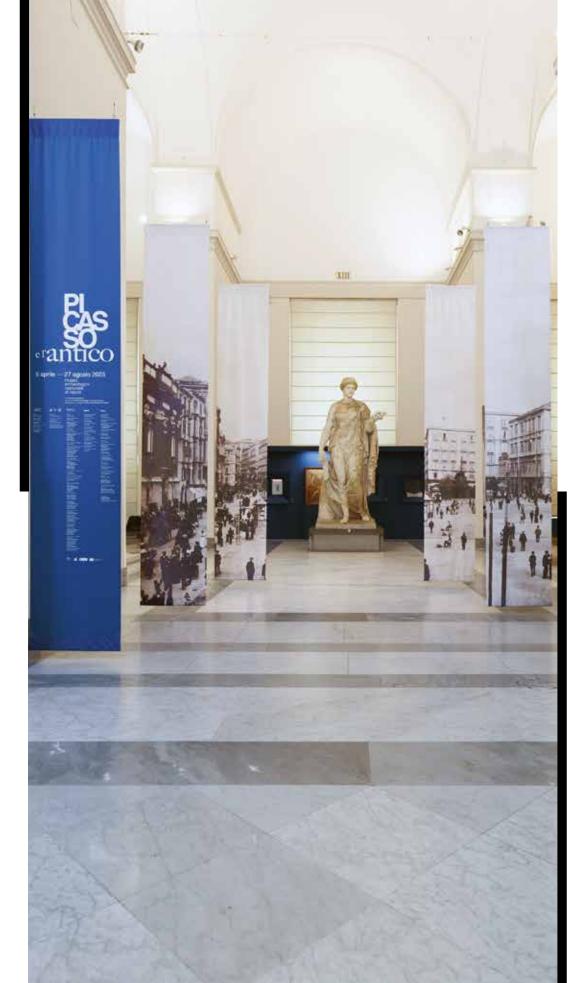
- **S** È la diplomazia culturale, no? Eventi culturali che concorrono a costruire relazioni bilaterali fra Paesi. Un risvolto interessante, non trovi?
- G Certo, a questo punto i musei, insieme ad ambasciate e istituti di cultura, diventano i nuovi ambasciatori nel mondo.

- S Il riferimento è quindi non solo il Ministero della Cultura ma anche il Ministero degli Esteri.
- **G** Assolutamente. Lo è già per legge spetta alla Farnesina la gestione dei rapporti diplomatici e anche culturali con altri paesi ma questo non toglie che si possa operare congiuntamente con il Ministero della Cultura una volta individuati gli ambiti su cui lavorare.
- **S** Questo segna un grande cambiamento per i musei italiani.
- G Ma infatti i francesi lo fanno da anni, costruendo sedi distaccate del Louvre in giro per il mondo. Lo potrebbe fare il MANN, lo potrebbero fare gli Uffizi. Anzi, questa secondo me è proprio la fase due di questo processo: una volta creata una rete, laddove le condizioni lo consentano, realizzare sedi decentrate.
- S Restando sul tema: le grandi mostre si portano dietro le partnership internazionali, le relazioni con i più grandi musei del mondo; quanto sono importanti per la vita di un museo?
- G È un tema importantissimo per vari motivi: la crescita culturale, lo scambio di esperienze tra staff, la costruzione di progetti scientifici congiunti che mettono insieme diversi punti di vista. Ma le mostre all'estero sono fondamentali anche per un altro motivo, che è legato a una banale legge di mercato: se non si dà, non si riceve. Se non si fanno le mostre all'estero, come si può pensare di farne al MANN? I prestiti servono a costruire le basi delle relazioni che portano ad altre mostre. E il peso politico di un museo si misura anche dall'entità dei prestiti, che creano un credito, non solo di natura economica, ma un credito che si traduce in un partenariato.

Faccio un paio di esempi. Il MANN ha sostenuto quasi interamente la mostra su Nerone al British Museum, ed è chiaro che quando abbiamo chiesto i disegni di Picasso non c'è stato alcun problema, perché avevamo un credito.

Ho già citato la mostra all'Ermitage su Pompei che ha totalizzato due milioni e mezzo di visitatori, e il risultato di quell'operazione è stato il prestito delle Tre Grazie e di altre opere per la mostra su Canova. Le Tre Grazie, Picasso, non sarebbero mai arrivati al MANN se non ci fosse stata questa reciprocità. Tutto questo complesso lavoro che c'è dietro pone il Museo in un'ottica internazionale di grande peso, al centro di grandi operazione scientifiche, di natura politico istituzionale, e di rango, perché il rango di un museo si misura dal suo peso politico.

Una cosa che sfugge al grande pubblico è anche il potere della terzietà.



S — La terzietà?

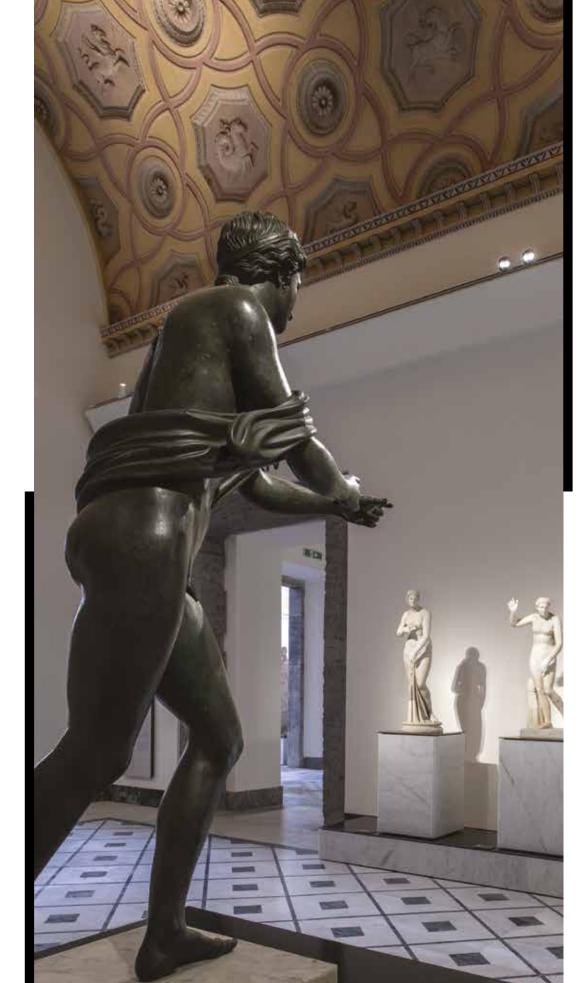
- G Certo, la terzietà, cioè la possibilità di chiedere per un altro, gioca un ruolo sostanziale. Molti si sono rivolti a noi come tramite per avere delle opere in prestito da altri musei, e questa triangolazione, questo ruolo di mediatore è fondamentale. Quello che appare all'esterno è sempre il rapporto diretto, ma nel gioco delle relazioni il peso della terzietà è basilare perché è il potere di favorire un'operazione culturale, oppure, cosa che noi non faremmo mai, addirittura bloccarla. Pensa, ad esempio, a una squadra che compra un giocatore per tenerlo in panchina pur di non farlo andare nella squadra avversaria, è la stessa cosa. E purtroppo succede: si può sabotare una mostra negando un prestito o facendolo negare. Esiste un libro che si intitola *Museo contro museo* che racconta proprio questo fenomeno, che all'estero è molto noto. È un mondo complesso nel quale ci siamo avventurati, di cui non abbiamo tutti i manuali di navigazione, ma che cominciamo a conoscere ed esplorare, anche con profitto.
- S Abbiamo parlato di scambi, relazioni: questo non vale solo per le mostre, ma anche per la ricerca, spesso innescata proprio dalle attività espositive di altri musei.
- G Sì, anche in questo caso ti faccio un esempio. I due principali musei che sono esperti di tecniche antisismiche sono il Museo reale di Ueno a Tokyo e il J. Paul Getty Museum di Los Angeles. Nell'ambito dell'accordo generale con questi musei c'era anche un capitolo relativo proprio allo scambio di esperienze sul tema dell'antisismica. Dal momento che il territorio su cui insiste il MANN non è alieno, diciamo così, a tali eventi è evidente che queste esperienze per noi sono fondamentali. L'alternativa, che pure abbiamo perseguito, è pagare direttamente quelle aziende che con un investimento privato si sono perfezionate, nello specifico proprio con questi musei. Ad esempio, Goppion che è specializzato nelle vetrine antisismiche, progettate proprio da ingegneri giapponesi, e che hanno alla base dei bacini basculanti che oscillano assecondando i movimenti sussultori.
- **S** Quindi le mostre non generano risorse finanziarie addizionali solo attraverso le fee e royalties, ma anche attraverso risparmi in termini di costi.
- G Certo, anche perché non solo ci si può avvalere delle competenze altrui per delle consulenze, ma anche nel caso di investimenti ci si può far consigliare da chi conosce bene quel settore.

S — Per non parlare dei restauri!

- **G** Assolutamente, noi abbiamo mandato al Getty il Satiro ebbro e altre sculture che non solo sono state restaurate, ma che con la loro presenza a Los Angeles hanno portato anche un ritorno in termini di immagine.
- **S** Questo discorso vale per il MANN che, come dicevamo prima, ha dei depositi immensi con materiali di immensa qualità, ma può valere anche per realtà più piccole?
- G Ti rispondo con un esempio. L'anno scorso il Museo Civico di Bologna ha realizzato una sua mostra internazionale, la prima, in Cina, dedicata agli Etruschi a cui noi abbiamo partecipato come partner minore loro hanno mandato 150 pezzi, noi una ventina con un grande profitto economico e di immagine.
 È solo un problema di mentalità, non di dimensioni. Quello che magari i musei di dimensioni più piccole non hanno è un ufficio preposto a queste pratiche.

- S Però nella logica degli scambi il MANN potrebbe sostenere da questo punto di vista realtà più piccole.
- G Certo, infatti qualche mese fa abbiamo organizzato un convegno sull'archeologia della Campania in occasione dell'inaugurazione della Piana Campana, e ci siamo fatti promotori di una grande mostra sulla Campania prima di Roma, mettendo insieme gli oggetti più rappresentativi presenti al MANN ma anche nei musei del territorio, come Nola, in modo tale da portare questo format in Italia e all'estero, con collaborazioni a livello regionale anche relative al turismo. Quindi, anche se non ci sono le condizioni per poter collaborare singolarmente con un altro ente, si possono intessere strategie per cui un museo capofila si porta dietro tanti musei più piccoli che però hanno materiali importanti.
- **S** È una strategia che il MANN sta portando avanti da tempo, quella dei prestiti ai musei del territorio. Un po' come gli Uffizi diffusi.
- G Il brand Uffizi diffusi riguarda la presenza degli Uffizi in quattro, cinque musei più piccoli della Toscana, la situazione del MANN è un po' diversa. Innanzitutto ci tengo a dire che i dieci musei archeologici del polo museale della Campania, creati da Stefano De Caro, sono già un'emanazione del MANN perché formati tutti da pezzi inventariati del Museo, una specie di MANN esteso. Non solo, ma il MANN sostiene anche musei civici a cui ha prestato oggetti, a lungo termine o per mostre, in Campania ma anche in Italia: ad esempio Bologna, Vetulonia, Comacchio, Barumini, Palermo, Reggio Calabria. Siamo diffusi in almeno dieci, quindici musei italiani.
- S Al di là delle grandi mostre, il MANN sotto la tua gestione ha ospitato una serie di esposizioni molto coraggiose, per certi versi paradigmatiche rispetto alla politica culturale del Museo. Mi riferisco, ad esempio, a quella di Adrian Tranquilli: il Museo non era nuovo alle mostre d'arte contemporanea in passato aveva ospitato grandi nomi come Richard Serra, Anish Kapoor, Damien Hirst eppure questo dialogo fra supereroi ed eroi, fra Batman ed Ercole, era del tutto nuovo. Pochi mesi dopo ci fu la mostra MANNHero, sul viaggio dell'eroe dalla classicità a Star Wars. E non dimentichiamo Il Napoli nel mito, la prima volta di una mostra su una squadra di calcio in un museo archeologico, e forse anche in un museo in generale. Ci vuoi raccontare queste esperienze?
- G Penso che, se si vogliono percorrere territori nuovi, si debba avere il coraggio di rischiare. Abbiamo promosso una serie di mostre classiche Canova e l'antico, Gli Assiri all'ombra del Vesuvio, Gladiatori, Alessandro Magno e l'Oriente che eravamo certi rappresentassero l'anima classica del Museo, e questo credo che sia importante per mantenere una linea tradizionale; ma ci sono state anche una serie di mostre "a rischio", che però hanno in qualche modo caratterizzato questo nuovo volto del MANN.

La prima è stata sicuramente quella di Adrian Tranquilli, dedicata ai supereroi, in particolare Batman e Spiderman in collegamento con gli eroi del mondo classico, e lì veramente ho temuto per la mia incolumità professionale perché è stato un azzardo, che però è piaciuto tantissimo; ha avuto un passaggio in prima serata al TG1, con un grande successo di critica e di pubblico. Per la prima volta si mettevano a confronto i concetti: l'idea del supereroe del mondo antico, del mito, e il mito attuale, quello dei fumetti. Su questa falsariga si è inserita anche la mostra MANNHero, che metteva in parallelo gli eroi di Luce e gli eroi di Tenebra del mondo antico con quelli, in questo caso, del futuro.



Il confronto Antico/Futuro è molto interessante: ci sono autori antichi che lo affrontano, come Luciano di Samosata che immagina di viaggiare nell'universo, nella luna, nel sole, dove incontra il popolo dei seleniti, degli elioti... quindi questa idea di futuro è incardinata nell'uomo come la sua ricerca del passato.

Il terzo momento è stata la collaborazione con la Società Calcio Napoli, che si è concretizzata dapprima in un calendario veramente geniale, dove i calciatori erano messi a confronto con le opere del Museo creando un dialogo notevole di corpi, di energie, di bellezza, e poi con la mostra del 2017 sulla storia del Napoli. Anche in questo caso, però, l'approccio è stato innovativo, poiché le vicende della società sportiva erano presentate insieme a quelle della città: dalla selvaggia costruzione di Napoli degli anni Cinquanta, ai sindaci, ai presidenti, le grandi icone, la leggenda dell'uomo che è diventato dio – e permettimi di dire che noi di divinità ce ne intendiamo, ne abbiamo diverse! – fino alla società attuale: il tutto esposto con magliette, cimeli e tutti i trofei vinti dalla squadra nella sua storia.

S — È stato un modo per intercettare un pubblico nuovo.

G — Certamente, e anche vedere la pubblicità del MANN allo stadio è stato molto emozionante.

S — Emozionante ma rischioso, la mostra è stata anche oggetto di critiche.

G — Sì, però voglio ricordare l'articolo del grandissimo antropologo Marino Niola che invece difese in prima pagina la mostra definendola "lungimirante, innovativa, e soprattutto attenta agli aspetti identitari della città". Napoli ha, contrariamente ad altre metropoli, una sola squadra di calcio che la rappresenta. È un simbolo, come San Gennaro, Maradona, un simbolo non banale della sua storia.
Il fatto che poi, sulla distanza, abbiamo portato bene con lo scudetto ci fa ben sperare sulla possibilità prima o poi di costituire un museo del Calcio Napoli, lo merita davvero.

S — Sarebbe bellissimo, e non lo dico solo da tifoso!

Veniamo ora a uno degli elementi importanti che ha caratterizzato maggiormente la tua gestione, soprattutto nella prima fase, ovvero quello della comunicazione: è stato creato un brand e un'identità, anche sotto il profilo dell'immagine coordinata e della grafica. Ci si è concentrati molto sulla comunicazione, sia esterna che interna, con una nuova pannellistica, una nuova segnaletica, un lavoro sul decoro. Mi piacerebbe chiederti qualche considerazione sull'importanza che ha per un museo porre l'attenzione su questi aspetti – abbastanza nuovi per i musei statali – e poi naturalmente sul ruolo di Francesca Pavese, che è stato decisivo per questa trasformazione.

G — Credo che il tema della comunicazione sia, ancora una volta, strettamente correlato a quello dell'autonomia. Prima della riforma, i musei erano inseriti in un macro insieme legato alle soprintendenze e sostanzialmente non differivano da loro neanche nell'immagine: un esempio classico erano i siti web delle soprintendenze, all'interno dei quali bisognava di volta in volta trovare il link del museo che si stava cercando. Esisteva solo un logo ministeriale che accomunava tutto, per cui di fatto non c'era nessuna forma di riconoscibilità. Noi abbiamo fatto il percorso opposto: pur rimanendo naturalmente ancorati al Ministero, di cui siamo unità decentrata, per quanto autonoma, abbiamo cercato elementi caratterizzanti della nostra identità. Desidero ricordare che il Museo Archeologico Nazionale di Napoli aveva già cercato, molto prima dell'autonomia, di creare un logo, realizzato da un geometra dell'Ufficio



Tecnico, e riportato anche su locandine di eventi, sito web, shopper, anche se naturalmente rivelava quei segnali di debolezza che derivano da un'assenza di formazione specifica. Quindi abbiamo cercato una competenza esterna di grande valore, e a seguito di selezione abbiamo individuato lo studio di Francesca Pavese, e di lì è stata confezionata l'immagine coordinata del MANN, che si estende dal logo fino a tutti i prodotti, dalla carta stampata, al web, al merchandising. Un salto di qualità successivo, un passaggio avvenuto qualche anno dopo, è stato rappresentato dalla creazione del brand del Museo, ovvero dalla registrazione del logo, che passa da mero elemento identificativo e comunicativo a strumento di certificazione. Lo abbiamo registrato per l'Europa, ovviamente, ma anche per Stati Uniti, Cina e Giappone: in questi contesti noi possiamo apporre il nostro marchio a prodotti che acquisiscono un doppio valore: non solo veicolano tout court l'immagine del MANN, ma in maniera quasi subliminale suggeriscono l'idea che l'origine di quel prodotto possa essere ritrovata nelle sale del Museo. Specularmente abbiamo lavorato sulla comunicazione interna. Lo stato delle cose era abbastanza confusionario perché ogni collezione aveva un lettering diverso a seguito di una stratificazione di interventi – relativi ai vari allestimenti che si sono succeduti nei decenni – che non prevedeva un'omologazione. Quindi, a ritroso. abbiamo riconvertito tutta la comunicazione interna partendo dalla pannellistica, omologando il font, il lettering, le dimensioni e il numero di battute per ogni pannello e didascalia. Questo è stato il processo di comunicazione di base.

- S Vorrei soffermarmi ancora un momento sulla questione del logo, anzi, proprio dell'uso dell'acronimo MANN. Prima della tua direzione questo compariva solo nelle pubblicazioni specialistiche ed era di fatto noto unicamente agli addetti ai lavori. Si deve quindi a te la diffusione di questo nome.
- G È vero, il Museo era noto al pubblico come Museo Archeologico Nazionale di Napoli, semplicemente il Museo o Museo Nazionale per i napoletani, addirittura circolava ancora la dicitura Real Museo Borbonico! Quello che abbiamo fatto scegliendo di introdurre l'acronimo che è tipico dei musei d'arte contemporanea è stato puntare su un'idea più smart, più agile e comunicativa di museo. La scelta della sintesi è innanzitutto nel nome, poi si ritrova nel logo, questa grande M che ingloba la A e le due N: una volontà di compattare il messaggio, in maniera da essere immediatamente percepibile anche dalle nuove generazioni.
- S È un logo che funziona molto bene, e simbolicamente la lettera più visibile è proprio
 G quella M di Museo, com'è sempre stato chiamato dai napoletani.
 - Sì, è un nome rimasto nella memoria storica della città, in fondo è stato l'unico grande museo fino al 1957, quando è nato Capodimonte.
- S Tu hai accennato prima a un altro tema connesso con la comunicazione, perché in qualche modo legato alla rivisitazione dell'immagine del Museo, ovvero il decoro.
- G Finora c'era una sorta di dicotomia fra la bellezza espressa dagli oggetti esposti e il contesto in cui si trovavano, a partire dal personale che lavora in sala, che deve essere riconoscibile, elegante, anche sorridente, perché contento di lavorare lì. Recuperare un luogo dal punto di vista del decoro significa occuparsi dell'edificio, delle sale, dell'illuminazione, di sedute...
- **S** ...E anche trasferire un'idea armonicamente bella del Museo.
- G Infatti non ci deve essere una gerarchia tra la bellezza dell'oggetto e la bellezza del

contesto! Tutto deve essere allo stesso livello, un livello di alta qualità. Quindi: lotta al cartello selvaggio, allo scotch, ai dissuasori brutti, che sembrano rigenerarsi autonomamente. Una lotta che si consuma ancora adesso, perché il livello dell'attenzione deve essere sempre alto, all'interno del MANN, ma anche all'esterno, perché il Museo si dissemina anche fuori, nel quartiere.

- S A questo proposito vorrei parlare più approfonditamente del Progetto OBVIA, portato avanti da Daniela Savy, e delle sue varie fasi. Ci vuoi raccontare com'è nato e come si è sviluppato?
- G Il Progetto OBVIA era stato candidato dall'Università Federico II per un bando europeo, aveva avuto un riconoscimento in classifica generale, ma non era stato finanziato. Quindi è stato presentato al MANN, che ha accolto la sua idea di fondo: la comunicazione del Museo e delle sue collezioni attraverso altri linguaggi artistici. OBVIA (Out of Boundaries Viral Art Dissemination) prevedeva una disseminazione virale dell'arte al di là degli spazi – e dei linguaggi – che normalmente le sono assegnati. Mi sembrava quindi un secondo, naturale, passaggio, immediatamente successivo a quello dell'immagine coordinata: una volta strutturati dal punto di vista formale, veicolare i contenuti in questa nuova cornice, in una forma anche più popolare e accattivante per il pubblico. Abbiamo scelto linguaggi come i cartoni animati, la letteratura – ricordo la partecipazione a più riprese di Erri De Luca, che ha anche composto un libello dedicato al Museo, Consiglio di viaggio. Necessario - e poi fumetti, poesie, musica, video d'autore, fotografia, cinema. Una volta stabiliti i referenti di ogni tematica – ne cito uno per tutti, la Scuola italiana di Comix per il fumetto – le forme della veicolazione di questi contenuti (spot, cartoon, video) sono state le più varie, dalle infrastrutture cittadine come metropolitana, aeroporto, ai Frecciarossa, e poi il canale del web e dei social. Il secondo livello di OBVIA è stato quello di verificare l'esistenza di soggetti, più strutturati rispetto al privato cittadino, che fossero interessati a intessere una rete con il Museo rispetto alle attività che li caratterizzavano. È nata così, lo abbiamo già accennato, ExtraMann, la rete dei partner del MANN basata su criteri territoriali, tematici e sociali, intessuta da soggetti che gestiscono e promuovono siti culturali. Siamo partiti da 14 soggetti, ora sono 52. Il terzo livello è stato l'aggancio con Invitalia per sostenere questa rete che era stata quasi frantumata da due anni di Covid, aiutare i soggetti coinvolti nella candidatura di progetti, fornire anche un recupero di liquidità triennale. Per concludere: il MANN si fa conoscere, intesse relazioni, sostiene il territorio. Ritiene che la sua responsabilità non si esaurisca all'interno dei processi
- S A proposito delle relazioni, e delle relazioni con le persone, una delle applicazioni più efficaci della prima fase del progetto OBVIA è stata la serie MANNStories, caricata su YouTube e sui social, ma anche in metropolitana. Pure in questo caso, come nel primo Annual Report, i dipendenti ci hanno messo la faccia!

che avvengono all'interno del Museo.

G — Proprio così! Sono circa cinquanta pillole di pochi minuti, realizzate dal fotografo e regista Mauro Fermariello, ognuna delle quali racconta un pezzo del Museo, o una piccola storia. La cosa interessante è che nel video il volto della persona che racconta l'opera è più presente dell'immagine dell'opera stessa. Questa iniziativa ha avuto un grande riscontro, perché le pillole – diffuse sui social con un numero di visualizzazioni altissimo, e in metropolitana – hanno reso familiari non solo le collezioni del MANN, ma anche i volti dei suoi dipendenti, e ha contribuito a creare un'immagine umana dell'istituzione.

- In una forma diversa, questo approccio era già stato sviluppato con la realizzazione del primo Annual Report, quello del 2016, all'interno del quale furono inserite le foto

 come proprio tu proponesti di tutto il personale del MANN che si rese disponibile a partecipare a uno shooting fotografico.
- G E con lo stesso spirito mi piace ricordare, nel fumetto del progetto OBVIA, l'invenzione di una mascotte del Museo, Nico, creato da Blasco Pisapia, firma storica di *Topolino* da trent'anni, di cui sono state pubblicate quattro avventure, l'ultima delle quali è in uscita e ha come tema Alessandro Magno. Nico ci rappresenta, è un bambino napoletano che vive accanto al Museo, e ancora una volta ci lega alla comunità.
- S Per chiudere direi di toccare un altro aspetto della comunicazione, quello digitale. Abbiamo creato un sito nuovo, poi si è iniziato a ragionare sui social, via via in maniera sempre più strutturata. Tanto che da una ricerca eseguita dal Politecnico di Milano, su indicazione del Ministero, sull'efficacia della comunicazione social, anche durante il periodo della pandemia, il MANN è risultato il museo che ha raggiunto i risultati più importanti a livello nazionale. Anche per questo, nel secondo Piano Strategico c'è una sezione dedicata alla strategia digitale: un altro aspetto innovativo, quasi unico a livello internazionale, che si è sviluppato anche a valle di tutta una serie di ragionamenti fatti per la comunicazione digitale.
- G Penso sia stato molto importante avere il coraggio di affrontare questo nuovo settore, che all'inizio non costituiva una priorità per i musei, mentre ora tutti ne riconoscono il valore. Ma per raggiungere dei gradi di efficacia in questa strategia sono necessari almeno due elementi, al di là naturalmente della capacità economica.
 Il primo riguarda i contenuti, che in effetti avevamo nel tempo costruito, a prescindere dai social il che poi ha costituito un vantaggio durante la pandemia e il secondo è stato armonizzare il personale a questo nuovo linguaggio: avendo un'età media abbastanza alta, non tutti avevano la capacità di entrare nello spirito della comunicazione dei social. C'è stato quindi un approccio graduale, finché non abbiamo individuato una squadra interna, poi affiancata da soggetti esterni, per elaborare le varie strategie per i diversi social, che hanno pubblici diversi: più rivolti a un pubblico cinquantenne come Facebook, Instagram per un pubblico intorno ai trent'anni, TikTok per i giovanissimi. Voglio sottolineare che la strategia social non è affatto una parte residuale della comunicazione, anzi, sta assumendo un ruolo sempre più importante, si potrebbe dire addirittura più strategico della comunicazione tradizionale.
- S Restando sempre nell'ambito del digitale vorrei parlare in maniera più approfondita del gaming. Il gaming è stato una scommessa: quest'idea di fare un videogioco che ti prospettai e ti vide subito entusiasta è stata davvero innovativa a livello mondiale perché il MANN è stato uno dei primissimi musei al mondo a creare un'app che non fosse concepita semplicemente per supportare la visita, ma per comunicare un diverso modo di essere del Museo, con un linguaggio nuovo. Father and son è stata un'esperienza incredibile, con circa 5 milioni di utenti che lo hanno scaricato da ogni parte del mondo, ma ci sono anche altri progetti come Culturgame, Fuga dal Museo –un audiogioco molto innovativo MANNCraft, e per restare su giochi più tradizionali il Monopoli del MANN. Quello che vorrei chiederti è, al di là di qualche considerazione sul tema, quanto un museo deve essere innovatore, quanto può osare nella sperimentazione dei linguaggi?
- G Credo che, al contrario di quanto comunemente si può pensare, i musei siano tenuti per primi a sperimentare nuovi linguaggi, perché le civiltà che essi documentano si presentano non solo per le conquiste realizzate in campo storico-artistico,

ma anche tecnologico. Il fatto che noi quest'anno apriremo la Sezione Tecnologia romana dimostra che c'è una Pompei artistica, con statue, affreschi, mosaici, e una Pompei tecnologica, con tutte le conquiste del mondo romano: acqua corrente nelle case, tecniche di riscaldamento, le terme, la viabilità, la misurazione del tempo, l'astronomia. È normale che i musei, censendo questo mondo *in toto*, trasmettano anche le conquiste tecnologiche dell'epoca, e sarebbe paradossale se noi non le utilizzassimo per raccontare le innovazioni tecnologiche di cui disponiamo oggi.

- S È paradossale, però è così: nei nostri musei la tecnologia è una specie di tabù!
- G Perché il nostro approccio nella rappresentazione del passato è settoriale, è di taglio storico-artistico e non completo, mancano l'aspetto sociale, quello tecnologico... Dato conto di questo ulteriore livello del mondo antico che va rappresentato, che ha dei picchi incredibili, come Archimede, le grandi conquiste scientifiche di età ellenistica, e così via, il nostro dovere è sfruttare al massimo la rivoluzione digitale che caratterizza il nostro tempo: l'altra grande rivoluzione è di Gutenberg, ed è una rivoluzione che ha caratterizzato l'umanesimo, ma son pure trascorsi seicento anni, occorre adequarsi!

In questa prospettiva Father and son ha rappresentato una svolta perché si compone di un elemento innovativo come quello del videogioco – per quanto abbia di per sé già valore archeologico, perché è degli anni '60, e infatti esiste già un museo del videogame – e di uno che attinge alla tradizione artistica perché, come dicevo prima, sviluppa 300 metri lineari di disegno digitale.

In questo senso mi ricorda un film che ho visto di recente, *Oppenheimer*,

In questo senso mi ricorda un film che ho visto di recente, *Oppenheimer*, con un gruppo la cui ricerca sfugge di mano: in un certo senso, fatte le debite proporzioni, anche a noi è sfuggito di mano il gaming (in senso positivo, naturalmente). Non avevamo minimamente previsto le ripercussioni.

- S È così! Quando in conferenza stampa mi chiesero quanti download mi aspettassi, non avendo punti di riferimento, risposi speranzoso: "Sarei soddisfatto se si arrivasse a centomila", non avrei mai pensato che sarebbero diventati cinque milioni!

 Un numero enorme, anche in considerazione del fatto che il MANN non ha investito un euro in promozione: è stato tutto merito del passaparola. Penso che il progetto sia stato così innovativo, invitante e intrigante da portare i media a darci grande visibilità.
- G Quando sono stato in Cina è stato commovente vedere i bimbi cinesi giocare a Father and son, anche perché, su tuo suggerimento, abbiamo allargato la scelta delle lingue anche al cinese, al giapponese, e poi al napoletano, che dà un aspetto identitario molto forte.

Poi sono seguiti altri videogiochi, che si inseriscono comunque nel solco dell'esperienza di *Father and son: MANNCraft, Fuga dal Museo, Culturgame* validi, per tanti motivi: tecnologici, comunicativi, e soprattutto educativi. *Culturgame*, ad esempio è un videogioco sulla storia dell'acqua nel mondo antico che segue un progetto europeo, poiché un nuovo fronte dei musei è quello di far comprendere alle nuove generazioni l'importanza di preservare il pianeta prima ancora di conoscerne la storia, altrimenti un pianeta da studiare non ci sarà più.

- S A questo proposito vorrei ricordare l'impegno del MANN sulla dimensione green: dalla mostra del National Geographic ai progetti sulla riduzione dell'impatto ambientale, sul ricircolo e il riciclo, abbiamo già citato l'attenzione al reimpiego degli allestimenti per le grandi mostre. Quanto è importante per i musei svolgere un ruolo attivo a livello ambientale?
- G Credo che possiamo ripartire dall'idea della bellezza del contesto che deve essere al livello di quello delle opere esposte: a sua volta un museo fa parte di un contesto urbano, e non è possibile avere atteggiamenti difformi da quelli che abbiamo nel palazzo rispetto a quello che c'è all'esterno, è tutto correlato. Del resto, partendo ancora una volta dal mondo antico, i problemi ecologici e il rapporto Uomo/Ambiente hanno origini molto lontane. Nascono, infatti, nel momento in cui le comunità cominciano a impattare sull'ambiente a livello demografico in maniera sensibile: quando nascono le prime città sumeriche, quando Roma per costruire terme, strade, città, abbatte foreste, pianifica paesaggi, trasforma i territori e sottrae risorse. Quindi, l'impatto degli esseri umani sull'ambiente avviene già da migliaia di anni; il fatto poi che non abbia la stessa incidenza di quello attuale deriva solo da una minore densità demografica.

Il Museo ha affrontato questo tema già nel corso di Expo 2015 con la mostra *Mito* e natura che ricordava questi aspetti ancestrali del rapporto Uomo/Ambiente che non riguardavano una presunta età dell'oro o un paradiso perduto, ma parlavano di un mondo che aveva gli stessi nostri problemi: abbattimento di foreste, sfruttamento, anche indiscriminato, delle risorse. E poi con la mostra del National Geographic abbiamo intessuto un *fil rouge* che porta ai nostri giorni. Un museo può, partendo dal mondo antico, arrivare al contemporaneo e viceversa. Da qui l'idea dell'impegno sociale e ambientale, perché naturalmente se si parla di bellezza del Museo e del suo contesto bisogna intraprendere anche un'opera politica di sensibilizzazione della comunità e dell'ente che governa questo territorio. Teniamo presente che intorno al Museo c'è il più alto grado di inquinamento dell'aria di Napoli, quindi creare un'area per la ricarica delle biciclette elettriche, stimolare l'idea di percorsi ciclopedonali sono passi che servono a riportare l'idea della bellezza, a partire dagli oggetti, nel contesto che li circonda.

- S Peraltro da una ricerca che ho condotto recentemente per Civita risulta che un museo con un approccio green è più gradito ai visitatori, e che addirittura questo può essere dirimente nella scelta del museo da visitare. Questo ci fa capire quanto i musei siano davvero degli attori sociali.
- G Infatti, per esempio, una mostra che è stata molto importante (anche se non è stata ben compresa da tutti gli archeologi) è stata Archeologia da spiaggia, dell'artista Maurizio Finotto, che ha analizzato ed esposto oggetti ritrovati sulle nostre spiagge che testimoniano la frequentazione umana negli ultimi cinquant'anni. Questo è il testimone fossile della nostra epoca, rispetto al testimone fossile del mondo antico che era la ceramica, ed è una cosa che fa riflettere. In più, anche il merchandising può essere un modo di veicolare questo messaggio: abbiamo creato un logo specifico, MANN for planet, che compare su borracce e altri prodotti legati alla salvaguardia dell'ambiente.
- S Vorrei affrontare un ultimo tema con te, ovvero la tecnologia. Il MANN negli ultimi anni ha portato avanti diversi progetti in questo senso: la realtà aumentata, la sala immersiva per la mostra sugli Assiri, il videomapping per quella di Franz Cerami, è in corso di sperimentazione una postazione basata sull'intelligenza artificiale, abbiamo

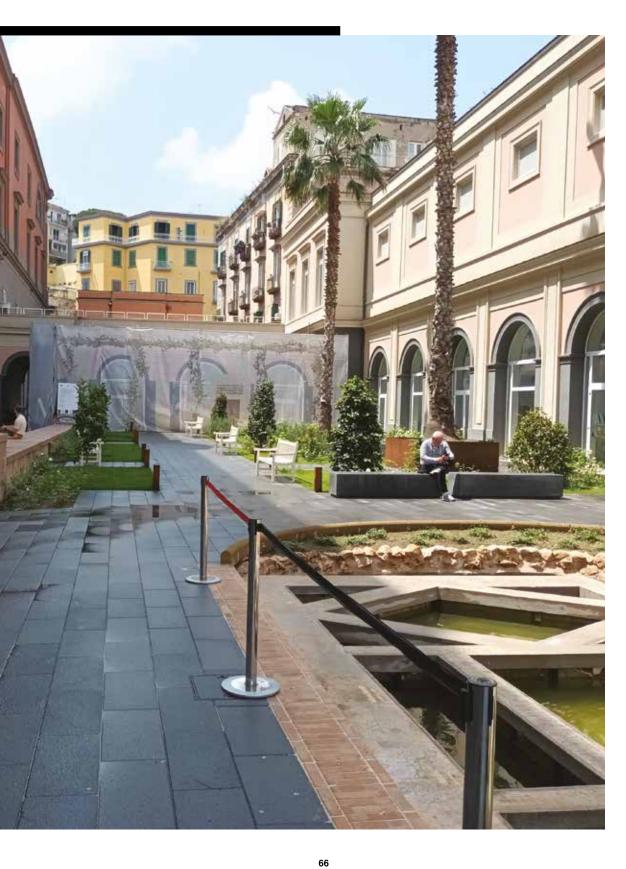
installato beacon in tutto il Museo, il che consente il funzionamento di una nuova app, le ricostruzioni 3D, a partire da quella del Plastico di Pompei. Insomma, l'uso delle tecnologie in questi ultimi anni è stato un elemento caratterizzante dell'attività del Museo. Come ti sei relazionato a queste innovazioni?

G — Si tratta di un campo in continua espansione che necessita di competenze specifiche, e quindi in questi casi è fondamentale partire dal gruppo di lavoro: la figura del direttore può fungere come elemento di riflessione, di coordinamento, ma occorrono professionalità mirate. L'importante credo sia il fatto che il Museo non deve cedere la regia alla tecnologia, ma deve esserci un pensiero, un'idea che si vuole condividere attraverso la tecnologia. Uno strumento, non un fine, attraverso il quale si possono aggiungere migliaia di dati in più rispetto alla semplice visione dell'oggetto, che rimane un'esperienza unica. La visione di un'opera originale, infatti, comporta un elemento empatico insostituibile: la tecnologia può, però, corroborare, rafforzare, integrare l'esperienza diretta dell'oggetto. Magari ha perso dei frammenti, i colori ma, anche se integro, una volta musealizzato qualsiasi oggetto subisce una diminutio, perché per il fatto di essere stato sottratto dal suo contesto originario ha perso il significato che aveva per altri occhi in altri tempi. Tutto questo è possibile recuperarlo attraverso la tecnologia: è possibile fare il restauro digitale di un'opera, com'è avvenuto con la Quadriga di Ercolano; con il progetto MANN in colours, in collaborazione con l'Università dell'Indiana e la National Taiwan Normal University di Taipei e condotto dall'archeologa Cristiana Barandoni, abbiamo restituito virtualmente i colori originali alle statue; abbiamo operato scansioni 3D di oggetti che ora sono esplorabili da computer o cellulare; è in corso MetaMuseo, un progetto sviluppato in collaborazione con la Luddy School of Informatics dell'Università dell'Indiana, sempre curato da Cristiana Barandoni, che ricostruisce per una serie di oggetti i contesti originari di provenienza: ville, città, necropoli; e molti altri progetti come Perceive, con il CNR di Napoli.

La tecnologia, quindi, aggiunge elementi per una comprensione piena dei significati di un oggetto antico; altro è il Metaverso, su cui ci stiamo interrogando.

- S Pensi che questi contenuti debbano essere accessibili e gratuiti oppure in qualche modo protetti, e a pagamento, in modo da aiutare i musei ad autofinanziarsi? Perché su questo aspetto il dibattito a livello internazionale è aperto.
- G Sono un grande sostenitore degli open data, e credo che la possibilità di caricare gradualmente degli enormi database fruibili dalla comunità da un lato accresca la visibilità dei musei e dall'altro stimoli la ricerca. Un esempio classico lo abbiamo visto durante la pandemia, quando per la prima volta tutte le case farmaceutiche si sono alleate fra loro, hanno condiviso le risorse, e siamo arrivati al vaccino in 12 mesi, un tempo impensabile per la ricerca normale. Immaginiamo che cosa significherebbe se a tutte le latitudini e da vari punti di vista venisse studiato lo stesso oggetto: stimolerebbe una crescita potenziale e si arriverebbe a risultati che oggi sono inimmaginabili.

Poi c'è un altro aspetto, più sottile, per certi versi poco popolare, su cui bisogna riflettere. C'è una forma di orgoglio nel difendere l'immagine e l'originalità dell'oggetto rispetto alla sua copia. Ma che cosa sarà degli originali fra 20.000 anni? Scompariranno, è impossibile il contrario. E poi, siamo certi che i nostri originali siano originali davvero, o non sono forse delle copie a loro volta? I Tirannicidi, ad esempio, sono una copia di età romana di originali in bronzo ormai irrimediabilmente perduti. Allora noi cosa abbiamo, se non una delle migliaia di repliche che abbellivano le ville romane...





S — ...E senza la quale noi non conosceremmo gli originali!

- G Esatto! Allora replicare le opere, in maniera intelligente, può essere anche un modo per salvaguardare il nostro patrimonio rispetto a un futuro che non abbiamo garanzie che sia in fase ascendente: per una guerra, per un disastro ecologico, delle opere potrebbero essere perse. Penso quindi che replicare sia un bene, replicare in maniera intelligente sia ancora meglio, e condividere il più possibile le informazioni sia anche una forma di tutela.
- S Peraltro ora esistono gli NFT, che possono essere gli elementi in grado di certificare la correttezza della riproduzione digitale, quindi questo processo che tu auspichi ha anche gli strumenti per essere realizzato. Se domani mattina un'opera dovesse essere gravemente danneggiata, o distrutta, il Museo avrebbe la possibilità di restituirne una replica. Così com'è accaduto per l'arco di Palmira, distrutto dall'Isis nel 2015, che è stato completamente ricostruito a Trafalgar Square a Londra grazie anche all'apporto della tecnologia 3D e al lavoro dei ricercatori dell'Institute for Digital Archaeology.
- G Infatti quello che dici tu è importantissimo; il punto è che purtroppo si è fatta confusione, come spesso accade, banalizzando l'NFT e relegandolo solo all'aspetto commerciale: in realtà il grande valore di questa certificazione digitale è quello di conservare correttamente le copie delle opere. La virata verso il commerciale risiede nel fatto che non siamo pronti, almeno in Italia, a creare questi grandi database, e quindi la polemica si è spostata sull'aspetto economico, perdendo di vista la reale portata di questo strumento. Se noi avessimo inserito questa idea in una struttura portante di grandi dimensioni, con una mappatura ad ampio raggio del nostro patrimonio, avremmo svolto un'operazione di grande importanza: avremmo la certezza di non perdere mai un'opera, anche se l'originale non dovesse esserci più. Ma già preservare l'idea è molto.
- **S** Per concludere vorrei chiederti: una cosa che a distanza di anni non ti saresti mai aspettato e una cosa che avresti voluto fare e non hai fatto.
- G Quello che non sono riuscito a fare è completare quello che avevamo dichiarato, ci troveremo a uno spartiacque in cui avremo realizzato l'80%, o forse un po' di più, mentre il restante è in corso, ed è progettato. Chiaramente avrei voluto completare tutto, ma forse è proprio l'idea di *completare* un progetto di museo che è semplicemente impossibile.
 - Quello che non mi sarei mai aspettato, e lo dico a rischio di essere banale, è l'abbraccio della città. E credo che questo sia l'unico, vero, senso di questi otto anni.





cantiere in corso

intervento programmato

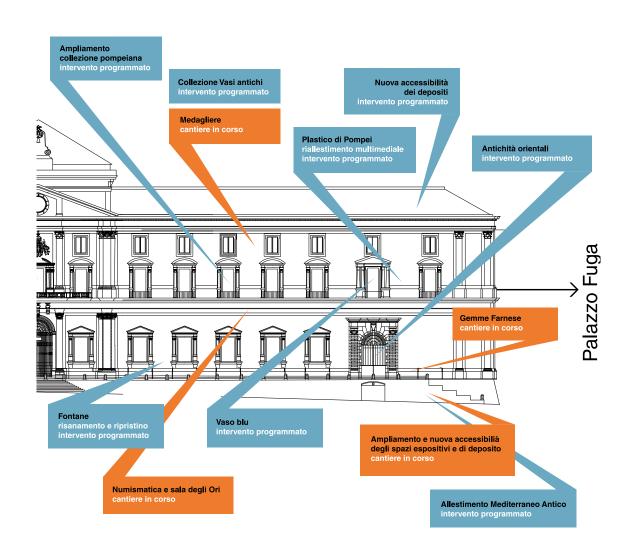
Istituto Colosimo **Braccio Nuovo** Tecnologia Antica Cuma e Napoli Antica La Storia del MANN riallestimento sezioni intervento programmato Braccio Nuovo contratto di partenariato intervento programmato Restauro ipogeo di Caivano Santa Teresa Mosaico di Alessandro Atrio gara di servizi aggiuntivi Ampliamento e nuova accessibilità degli spazi espositivi e di deposito Ampliamento e nuova accessibilià degli spazi espositivi e di deposito Galleria Principe

72

INVINITY MANNATWORK INVINITY

Verso il MANN del futuro

Azioni in atto per il museo della città







Allestimenti

- Riapertura giardini storici
- Sezione Egizia
- Sala dei culti orientali





Mostre

- Mito e Natura
- Carlo di Borbone
- La reale stamperia borbonica

Progetti speciali



Identità visiva

 Nuovo logo e immagine coordinata

archeologico nazionale



- eventi 42
- prestiti 514
- mostre temporanee 21
- restauri e interventi
- pubblicazioni 7
- conservativi 1.989 ingressi 528.691 • incontri e convegni 111



- eventi 23 • prestiti 650

Allestimenti

di restauro

Digitalizzazione

del plastico

di Pompei

Mostre Longobardi Amori divini Winckelmann • Il Napoli nel mito

• Riapertura Sezione Epigrafica

Apertura nuovi laboratori

Nuovi apparati multimediali

nella sala del plastico di Pompei

Rinnovo biglietteria

mostre temporanee 19

Progetti speciali

- restauri e interventi conservativi 1.002
- pubblicazioni 21 • incontri e convegni 53
- utenti unici sito web 140.000
- fan Facebook 25.000
- fan Instagram 24.000
- follower Twitter 5.400
- YouTube 25.000 visualizzazioni
- recensioni su TripAdvisor 6.500 - eccellenti 2.657
- recensioni su Google 3.700
- rating Google 4,6



Allestimenti

- · Ampliamento laboratori di restauro
- Giardini della Vanella
- Risistemazione dell'atrio
- Allestimento Tazza Farnese



Mostre

- Ercolano e Pompei
- Mortali Immortali
- MANN@hero
- Res rustica







Progetti speciali Attivazione OpenMANN

Rete ExtraMANN

ingressi 613.426



- eventi **47**
- prestiti 1.450
- mostre temporanee 23
- restauri e interventi
- conservativi 727
- pubblicazioni 28
- incontri e convegni 63
- utenti unici sito web 250.000
- fan Facebook 32.700
- fan Instagram 35.600
- follower Twitter 6.300
- YouTube visualizzazioni totali 51.000
- recensioni su TripAdvisor 7.600 - eccellenti 4.864
- recensioni su Google 9.000
- rating Google 4,6



MANNcaffè

Allestimenti

- Riapertura Sezione Magna Grecia
- Restauro delle coperture del museo
- Sistemazione dei depositi
- Apertura MANNcaffè





- Canova
- Thalassa
- Assiri
- Capire il cambiamento climatico
- Paideia



- eventi 38
- prestiti 809
- mostre temporanee 29
- restauri e interventi conservativi 1.028
- pubblicazioni 29
- incontri e convegni 67



- utenti unici sito web 392.000
- fan Facebook 45.800
- fan Instagram 63.000 • follower Twitter 8.700
- video caricati su YouTube 123 visualizzazioni totali 12.891
- recensioni su TripAdvisor 8.879 - eccellenti 5.436
- recensioni su Google 17.836
- rating Google 4,6









Allestimenti

- Sezione Preistoria e Protostoria
- Riallestimento Sezione Oggetti vita quotidiana nelle città vesuviane
- Restyling delle sale degli affreschi

Spazi

Auditorium



Mostre

- Lascaux 3.0
- Gli Etruschi e il MANN
- Lucy. Sogno di un'evoluzione

Progetti

• Rete dei negozi Amici del MANN



Progetti

Allestimenti La Piana Campana

Mostre

Gladiatori

• Enrico Caruso.

• 19.34 Fotografie

Da Napoli a New York

La storia in presa diretta

di Antonella de Lillo.

- Restauro del mosaico di Alessandro
- MANN in Colours Museo accessibile.

Il gran mosaico





ingressi 129.127

Altro

- nomina Advisory Board
- prestiti 262
- \bullet mostre temporanee 8
- pubblicazioni 9
- incontri e convegni 54
- utenti unici sito web 236mila
- fan Facebook 58mila
- fan Instagram 72mila
- follower Twitter 9mila
- YouTube 72mila visualizzazioni
- recensioni su TripAdvisor 9mila
- recensioni su Google 18mila



ingressi

195.327

Altro

- prestiti 639
- mostre temporanee 21
- pubblicazioni 13
- incontri e convegni 80
- utenti unici sito web 330mila
- fan Facebook 69mila
- fan Instagram 83mila
- YouTube 27mila visualizzazioni
- recensioni su Google 19mila



Allestimenti

- L'altro MANN. Depositi in mostra
- Mosaico con la testa di Medusa

Spazi

• Giardino della Vanella



Allestimenti

- Campania Romana
- Restauro del mosaico di Alessandro

Spazi

- Spazio green Volotea
- Fontana in Porfido



Mostre

- Sardegna isola megalitica
- Bizantini. Luoghi simboli e comunità di un impero millenario
- Sing Sing. Il corpo di Pompei
- Braille e non solo



Mostre

- Picasso e l'antico
- Alessandro Magno e l'Oriente
- Manolo Valdés
- Lucio Dalla. Il sogno di essere napoletano



Progetti speciali

- MANNforKids
- MANN Accessibile
- Father and Son 2
- Scacchi del MANN
- MANN per il sociale





Progetti speciali

- Perceive
- Monopoly
- MANN Culturgame
- Verso il MANN del futuro



- prestiti 262
- mostre temporanee 30
- pubblicazioni **16**
- incontri e convegni 80



- utenti unici sito web 290mila
- fan Facebook 75mila
- fan Instagram 96mila • follower Twitter 13mila
- YouTube 42mila visualizzazioni



Altro

- Premio Strega Giovani 2023
- mostre temporanee 16
- prestiti 800 pubblicazioni 15
- 59 tra incontri e convegni

utenti unici sito web 233mila fan Facebook 88mila fan Instagram 100mila follower Twitter 15mila YouTube 46mila visualizzazioni









.



- follower Twitter 11 mila
- recensioni su TripAdvisor 9mila



Cura redazionale postScriptum di Paola Urbani con Chiara Barchiesi

Foto di

- © Luigi Spina
- © Valentina Cosentino
- © Claudia Pescatori

Finito di stampare nel mese di novembre 2023 presso artem srl Napoli

ISBN 978-88-569-0952-4



