



Barbara Jatta
Vice Director

The Vatican Museums: transformation of an organisation

- [Pag. 1 > Italiano](#)
- [Pag. 4 > English](#)

The Vatican Museums: transformation of an organisation

Ringrazio il prof. Paolo Boccardelli e la Luiss University per questa opportunità di concludere questo pomeriggio di riflessioni su un tema che come capirete rientra particolarmente nei miei interessi.

Sono però, forse, la persona che è in qualche modo più estranea al *Case Study* promosso dalla Oxford University sui Musei Vaticani perché il progetto ha preso in considerazione la straordinaria trasformazione dei Musei fra il 2007 e il 2015, periodo nel quale la direzione dell'istituzione è stata affidata al prof. Antonio Paolucci e quella gestionale amministrativa a mons. Paolo Nicolini. Estranea poichè sono arrivata ai Musei da solo quattro mesi, dal giugno scorso, e sebbene conoscessi la realtà dei Musei per aver lavorato venti anni in Biblioteca Apostolica Vaticana e prima ancora, da studentessa, proprio ai Musei, ero consapevole del profondo cambiamento che questi avevano subito negli ultimi otto anni, ma con una visione da spettatore esterno.

Il *Case Study* del Center for Corporate Reputation della Oxford University ha messo in luce come i Musei siano passati da una realtà istituzionale chiusa e "vaticana" (nel senso antico di questo termine - sebbene come dirò poi questo aggettivo vada usato con le dovute attenzioni) ad un modello organizzativo moderno e funzionale grazie a una doppia gestione direttiva (i due polmoni di uno stesso corpo) che ha portato l'istituzione ad essere il terzo museo più visitato al mondo (il British Museum non applica però un biglietto d'ingresso).

Ben evidenziata dal rapporto di Oxford è soprattutto la trasformazione verso una organizzazione interna ben strutturata che è al passo con quella di una medio-grande azienda alla quale possiamo oggi assimilare i Musei Vaticani (con i suoi oltre 640 dipendenti 13 dipartimenti scientifici 20 dipartimenti amministrativi e i 7 laboratori di restauro di diverse tipologie di materiale e i servizi scientifici)

Come è avvenuto tutto questo?

La trasformazione è stata ben descritta nel rapporto finale del *Case Study* che è stato ben condotto da Marc Huges Morgan e ribadita dai relatori di questo pomeriggio. Avendo il compito di concludere riassumo in via generale le mie impressioni:

Una delle scelte vincenti è stata quella della nomina di un direttore come Antonio Paolucci: conosciuto, stimato (ex soprintendente di Firenze, ex Ministro dei Beni Culturali) con grande esperienza della complessità di un ministero come quello dei Beni Culturali e raffinato storico dell'arte, ma soprattutto grande figura mediatica, straordinario comunicatore che è riuscito con la sua autorevolezza scientifica riconosciuta in campo nazionale ed internazionale, e grazie al suo rapporto con i media ad "entrare" nelle famiglie italiane, a comunicare con competenza, semplicità ma anche con estro e fantasia da *story teller* le complesse sfaccettature dei Musei (plurale) Vaticani.

Paolucci ha voluto anche un dialogo con la comunità scientifica, istituendo i "Giovedì dei Musei" durante i quali tanti altri rappresentanti di istituzioni e realtà culturali hanno proposto e condiviso i risultati di attività scientifiche, di restauro e di ricerca storico-artistica.

Paolucci ha anche incrementato l'attività editoriale dei Musei, creando e sviluppando le collane tematiche per i diversi settori. Per non parlare dell'attività espositiva e i numeri riportati nel *Case Study* sono emblematici.

Dall'altra parte tutta la straordinaria attività gestionale amministrativa svolta dal Direttore amministrativo, don Paolo Nicolini, che ha creato la "macchina" che ha permesso di accogliere 6 milioni di visitatori l'anno (con una media di 22.000 persone al giorno) ponendola al servizio del progetto scientifico-culturale. Tale organizzazione, ben spiegata nel *Case Study* ha permesso anche un incremento degli utili dell'istituzione grazie ad una serie di attività parallele e correlate (bigliettazione automatica, ingressi anticipati, aperture serali, concerti, sviluppo degli eventi e delle visite in esclusiva, implementazione dei bookshops etc..).

Tutto questo grazie ad uno specifico programma e ad una politica gestionale ed amministrativa che ha radicalmente rivoluzionato il vecchio sistema dei Musei Vaticani a cominciare dalla modalità stessa del lavoro.

Arriviamo ora alle conclusioni e quindi alle proiezioni future che nascono dalla mia personale conoscenza delle gestioni precedenti (le direzioni di Pietrangeli e di Buranelli) ma anche e soprattutto dalla consapevolezza di quello che sono oggi i Musei Vaticani.

Quale è il loro futuro?

Verso quale direzione andranno i Musei?

La mia nomina di giugno scorso, e se papa Francesco vorrà del prossimo futuro, va letta come un chiaro segno di desiderio di ulteriore rinnovamento.

Non vorrei proprio io parlare di scelta sessista anche se devo riconoscere che mediaticamente può rappresentare un' *atout* vincente una donna alla direzione dei Musei del papa, una figura comunque molto diversa da Antonio Paolucci e quindi per questo non confrontabile. Un incarico dato ad una persona giovane (così ancora mi considero); una scelta esterna ma interna (lavoro in Vaticano da oltre 20 anni) che conosce bene la sua organizzazione ma con un trascorso e una sensibilità diverse da chi mi ha preceduto.

Il futuro andrà sicuramente verso una gestione più attenta della grande massa di visitatori che solcano le mura vaticane attraverso una serie di iniziative che utilizzeranno la macchina esistente cercando di perfezionarla dove esistono delle criticità (e il numero esponenzialmente aumentato di visitatori è una di queste).

- Decongestione logistica della fila (evidenziata più volte come *augly* nel *Case Study* e ben evidente a chiunque sia romano) trovando le soluzioni più adatte che permettano di differenziare i flussi e la fruizione dei "musei" vaticani.
- Differenziazione delle offerte di percorsi implementando le aperture di aree che sono attualmente solo temporaneamente aperte.
- Lavoro con i *tour operators* e le guide per concordare offerte diverse e decongestionare la visita in Sistina sensibilizzando verso realtà museali ugualmente significative che sono al suo interno.
- Ampliamento delle offerte tramite nuovi media, attività informativa e didattica svolta con nuovi mezzi di comunicazione (video, proiezioni e strumenti diversi).

Tutto questo, però, con una attenzione particolare alla "tradizione vaticana". Cercare di ricreare nel visitatore dei Musei Vaticani quella percezione di privilegio, non dico di sindrome di Stendhal, ma di sensazione di straordinaria unicità di quello che sta ricevendo nel varcare la soglia dei Musei Vaticani ed essere a contatto con la Bellezza ma anche con la profondità spirituale e devozionale che ha permesso di creare, collezionare e generare il complesso delle opere che si trovano al loro interno.

La straordinaria macchina che i Musei Vaticani sono oggi andrà mantenuta e soltanto perfezionata con una serie di riflessioni che qui mi sento di suggerire.

Rafforzando la doppia dimensione (quella tecnico scientifica e quella amministrativa): questo vuol dire che si continuerà a dare importanza alle competenze scientifiche dei curatori e dei loro assistenti con scelte mirate e al tempo stesso implementando le assunzioni in campo amministrativo con personale dotato di competenze specifiche per i diversi settori.

Continuando a valorizzare la conservazione e i restauri (gli attuali 60 restauratori interni e altrettanti a contratto sono un numero che garantisce questo aspetto e la loro attuale competenza professionale va mantenuta).

L'editoria, per chi come me viene dalla Biblioteca Vaticana, sicuramente sarà un settore da tenere con un certo riguardo.

Le mostre perfezionando le scelte non tanto in senso numerico ma qualitativo e di livello scientifico.

Il Web, già ben strutturato per l'offerta turistica, che a breve verrà rinnovato dal lancio del nuovo sito, ma anche per l'estrema potenzialità quale strumento di ricerca a distanza per la comunità scientifica internazionale con un catalogo delle opere *on line*.

In via più generale sviluppare la vasta attività di "ricerca" che già viene svolta all'interno dell'istituzione nelle sue diverse sfaccettature, da quella archeologica, storico artistica e antropologica ma anche quella in campo del restauro o quella più strettamente organizzativa sulla linea di quella condotta dalla Oxford University.

Concludendo vorrei fare una digressione per me significativa. La trasformazione straordinaria dei Musei Vaticani esplicitata nel *Case Study* dell'Università di Oxford non costituisce un caso isolato nella plurimillennaria storia del Vaticano. Ripercorrendo la sua storia troviamo numerosi casi di rivoluzione gestionale e di rinnovamento e mi piace citare solo per gli ultimi secoli la fruttuosa stagione settecentesca che ha visto la nascita delle istituzioni museali vaticane nell'ambito della Biblioteca Apostolica (Museo Cristiano e Museo Profano), e poi del grandioso Museo Pio Clementino o quella ottocentesca che ha generato i Museo Gregoriano Egizio, Gregoriano Etrusco e Gregoriano Profano per arrivare, in epoca più recente, al pontificato di Pio XI, Achille Ratti, che non solo realizzò la Conciliazione con il Trattato del Laterano ma concepì la creazione del nuovo Stato della Città del Vaticano nel quale la comunicazione (pensiamo a Guglielmo Marconi e alla Radio Vaticana) ed i musei avevano un ruolo centrale.

Questo elenco mostra come la dinamicità e la volontà di rinnovamento hanno caratterizzato la storia della Chiesa romana in una tendenza all'innovazione che sapesse confrontarsi con le sfide della modernità, talvolta addirittura precorrendo i tempi e divenendo un modello da seguire.

Ringrazio, perciò, per avermi offerto questa opportunità che mi ha permesso di concentrare le idee su una progettazione futura che è ancora allo stato embrionale ma che nelle linee essenziali va in quelle direzioni e che rispecchierà quanto vi ho appena detto.

Grazie

The Vatican Museums: transformation of an organisation

I would like to thank prof. Paolo Boccardelli of the Luiss University for asking me to wrap up this workshop concerning a theme which I find particularly significant, as you may well imagine.

But I must say that I am perhaps the person who is less related to the *Case Study* on the Vatican Museums, promoted by the *Centre for Corporate Reputation* of the University of Oxford, as I was appointed Vice-Director only last June, four months ago.

The timeframe taken into account in the *Case Study* spans from 2007 to 2015 and, as we have seen is focused on the extraordinary transformation of the Vatican Museums under the directorship of professor Antonio Paolucci and the management of Monsignor Paolo Nicolini.

The *Case Study* carefully explains how the Vatican Museums were before 2007 a closed and 'Vatican' institutional reality (although, as I will explain later, the term 'Vatican' should be used with due care) and in 8 years were able to become a modern and functional organisational model, thanks to the dual management that oversees the institution. We

could describe this dual management as 'the two lungs of the same body', which allowed the Vatican Museums to be the third most visited museum in the world.

The Vatican Museums now have a well-structured internal organisation, which is in step with that of a medium to large company, to which we can now compare it. The Museums count over 640 employees, 13 scholarly departments, 20 administrative departments, as well as 7 restoration labs of different materials and other scientific labs.

How was this incredible transformation possible?

The answer to this question may be found in the *Case Study's* final report (the blue booklet in your hands), well edited by Marc Huges Morgan and it was also given by other speakers, before me today, here you will have my personal impressions:

First of all, I believe that one of the winning choices that contributed to this transformation has been the appointment of Antonio Paolucci, a well-known and esteemed man. He has been superintendent in Florence, as well as Minister of Cultural Heritage. In this field in particular, he has acquired enormous expertise; he knows the issues and challenges of a very difficult Ministry such as the Cultural Heritage. He is a refined art historian and an extraordinary speaker who is at ease with the media. These skills, together with his national and international scholarly reputation, allowed him to explain the complex aspects of the Vatican Museums in an easy, accessible, but also fascinating way (he's a true *story teller*). During his directorship, Paolucci also established an intense dialogue with the scholarly community through the creation of the *Giovedì dei Musei*. These are weekly talks during which many representatives of other institutions and cultural organisations share

the results of their scholarly activities and research in the fields of restoration and art-history. Paolucci has also increased the Museums' publishing activities by creating and developing thematic book series for each museum sector. Not to mention the exhibitions organised to this day, the number of which, I believe, speaks for itself and may be found on the Case Study booklet.

On the other hand, there is the extraordinary managerial activity carried out by the Administrative Director, Monsignor Paolo Nicolini, who created the 'machine' that allows us to serve the public through scholarly and cultural projects.

We welcome 6 million visitors a year, with an average of twenty-two thousand people a day.

This organisation – which is well illustrated in the *Case Study* – has also resulted in an increase in profits. This has been achieved thanks to a series of smart choices such as automatic ticketing, early access, evening openings, concerts, events and exclusive visits, improvement of bookshops, and much more.

This was possible thanks to a specific programme and management policy that has radically changed not only the old Vatican-Museums system, but also the same employees' *modus operandi*.

But what is the future of the Vatican Museums?

I would like to share a few thoughts with you in this respect, based on my personal knowledge of previous administrations –the Pietrangeli and Buranelli directorships – and on the awareness of what the Vatican Museums are today.

My current appointment, and (if Pope Francis wishes to do so) also future appointment, should be read as a clear sign of a further desire for change.

But I don't want to be the one to call it a 'sexist choice'. In any case, I must admit that from a media perspective, assigning the directorship of the "Museums of the Pope" to a woman may turn out to be a popular choice indeed. Furthermore, this task is being entrusted to a young woman (I do still see myself as young) who does not come from the Vatican Museums, and yet has been a Vatican employee for over 20 years I worked at the Vatican Library for 20 years and before then as a student in the Museums. So, someone who knows the Vatican organisation, but whose history and sensitivity is different from that of her predecessors...

Speaking of which, it goes without saying that Antonio Paolucci and myself may not be compared, for we are clearly very different.

So, where are the Museums going? Certainly, one of our main goals is to welcome the great number of visitors that daily cross our doors in a better way. This can be done through a series of initiatives that will make the most of the existing machine that undoubtedly works very well, but it can certainly be perfected, especially as far as the number of visitors is concerned. Let's look at a few issues and possible solutions.

- Relieving the queue to get in is for sure among our priorities. The *Case Study* defines the queue as “ugly”, and rightly so. The issue is self-evident to anyone who lives in Rome. Our goal is to find the most suitable solutions to this issue in order to differentiate the flows and encourage the enjoyment of the different “museums” which the Vatican is made up of.
- Similarly, we plan to work with *tour operators* and guides to identify different offers and consequently reduce the overcrowding of the Sistine Chapel. This may be done by raising interest in other significant areas of the Museums.
- Lastly, the planning to develop different offers through new media, as well as awareness and teaching activities with new media (video, projections and other tools).

All of this, however, must be done by paying special attention to the ‘Vatican tradition’.

We still want visitors to realise that crossing the doors of the Vatican Museums, and being able to see its artworks, is a wonderful privilege. I do not want to talk of Stendhal syndrome, but visitors have to enjoy this privilege, enjoy Beauty, but also appreciate the spiritual depth and devotion that encouraged previous generations to create and collect those artworks.

In my opinion, the extraordinary ‘machine’ that the Vatican Museums have now become only needs to be perfected – but how?

Firstly, I think we should strengthen the scholarly, technical and administrative sections. This means that we will continue to value the scholarly expertise of both the curators and their assistants through targeted hiring. At the same time, we will implement the administrative side of things, by hiring staff with specific skills.

Also, conservation and restoration must continue to be valued. Presently, there are 60 conservators and restorers that work with us on a permanent basis, and there are just as many on a fixed-term basis. They ensure an essential aspect of our institution’s life, and their professional skill must obviously be maintained.

As for publications, I mentioned I come from the Vatican Library, so publications are definitely something that deserves much care and consideration.

As far as exhibitions are concerned, we must put quality and scholarship first, rather than quantity.

Website – a new website will be launched soon. I’m sure many of you know our website, and I think we can all agree that it is well-structured for the tourist offer. However, we thought there was room for improvement, so we worked on. With an online catalogue of the collections on show, we wish to provide (like other international museums) an extremely useful and powerful research tool to the academic community.

More generally, we plan to support the diverse research activities that are already being carried out within the institution. Currently, there are ongoing archaeological, art-historical, anthropological, restoration, conservation and organisational research projects. Particularly, the organisational one is along the lines of the one carried out by the University of Oxford.

In conclusion, I would like to highlight something that I find exceptionally important. The extraordinary transformation undergone by the Vatican Museums, and explained in the *Case Study* by the University of Oxford, is not an isolated case in the centuries-old Vatican history. If we look at this history, we will find numerous instances of managerial revolution and renewal. In the eighteenth century, for example, the Vatican museums (and namely the Christian Museum and the Profane Museum) were born as part of the Apostolic Library. But we should also mention the grandiose Pio Clementino Museum, also born in the eighteenth century. In the nineteenth century, three new museums were founded: the Gregorian Egyptian Museum, the Gregorian Etruscan Museum, and the Gregorian Profane Museum. As for the twentieth century, thanks to the efforts of Pius XI (born Achille Ratti), the Vatican City State was created, with the sign of the Lateran Treaty. His pontificate was important for many aspects but he gave a crucial role to the Museums (opening them to the general public with the entrance on the Vatican walls, and reorganizing them). Pius XI also gave importance to the new media (and the Vatican Radio establishment with Guglielmo Marconi is the sign).

This short list shows how the history of the Roman Church has always been characterised by dynamism and a wish for innovation and modernity. This has sometimes resulted in the Church even anticipating the times and becoming a role model. So Vatican can be synonymous of innovation and not of "old matters."

Lastly, I would like to say that I am really thankful for this invitation, as this workshop has given me the opportunity to focus on ideas and plans for the future, even though, clearly, these are still early days. Nevertheless, I hope I was able to illustrate what are our main goals for the near future and where the Vatican Museums are currently going.

Thank you.