



האופיצי

הקמה: המבנה נבנה כבניין משרדים עבור קוזימו הראשון דה מדיצ'י בין 1560 ל-1580 **מספר חדרים במוזיאון:** 100 **יצירות מפורסמות:** הולדת ונוס של בוטיצ'לי, פרימורה של בוטיצ'לי, טונדו דוני של מיכאלאנג'לו, המדונה של קרוואצ'יו, הבשורה של לאונרדו דה וינצ'י, הערצת חכמי הקדם של לאונרדו דה וינצ'י, ונוס מאורבינו של טיציאן, המדונה של החוחית של רפאל **מבקרים בשנה:** 2 מיליון (המוזיאון המתויר ביותר באיטליה)

פרופ' אנטוניו נטאלי באופיצי. "עם מחונך תרבותית הוא עם עשיר. עם תרבותי הוא עם מאושר" צילום: גלי איתן

"לקנות את המונה ליזה? בשביל זה צריך למכור עיר שלמה"

מכרז מפתיע למשרת מנכ"ל למוזיאון האופיצי בפירנצה שלח אותנו לשיחה עם המנהל, פרופ' אנטוניו נטאלי, על מודל עסקי, שיעורי רווח ומנועי צמיחה. התשובות שלו יכולות להסביר מדוע רוב האמנים נשארים עניים חגי עמית

"מאז שאני מנהל את האופיצי יצרתי סדרה של תערוכות שהתבססו על כך שכמעט כל יצירות האופיצי קשורות לטריטוריות פיסיות. התערוכות מנסות ליצור קשר בין המוסד, האופיצי, לטריטוריה, המדינה האיטלקית. יצירות שברוך כלל שמורות אצלנו במח"ס סנים יוצאות לטריטוריה הפיסית שאליה יש להן קשר, ומוצגות בתערוכה שנמשכת שמונה חודשים. השלט שמקבל את הבאים לתערוכות האלה הוא 'עיר האופיצי', ואז במשך כמה חודשים מופנה זרקור אל המקומות האלה בגלל התערוכה. אלה, למשל, מקומות בטוסקנה שהתיירים לא מגיעים אליהם, וכתוצאה מהתערוכה פתאום יש לתייר מקום חדש להגיע אליו, וזה תורם לכלכלה.

"העובדים שמעורבים בתערוכות האלה הם תור שבי המקום: האדריכל שמתכנן את התערוכה, העסק שמכין את הקטלוג, התושבים נהיים פתאום מודעים להיסטוריה שלו. כבר ביקשו ממני לבנות אופיצי נוסף במקום אחר, אבל אני משוכנע שאם יבנה אופיצי במד"ק נוסף זה יניב תנועה כלכלית למשך כמה חודשים בלבד, אלא אם כן נעביר לשם את היצירות הגדולות – כמו 'הולדת ונוס' של בוטיצ'לי – ואז הקהל יגיע. אבל את 'הולדת ונוס' אני לא מוציא מהאופיצי. בלעדיה יבוא למוזיאון שלי פחות אנשים.

"את השיטה הזו, שאנחנו מכנים 'שיטת אופיצי', אפשר ליישם גם בתל אביב, כי סוגיית הקשר בין אמנות לטריטוריה אינה רק איטלקית. במחשבים שלנו יש יצירות של ציירים ונציגים לא מוכרים שאני יכול להביא לישראל, ואני בטוח שתוך שלושה חודשים המלה 'אופיצי' תפעל גם בתל אביב, ושזה יהיה יעיל יותר אפילו מהקמה של שלוחה שלנו אצלכם".

אילו אמנים היית מביא לתל אביב?
 "לא חשבתי על אמנים ספציפיים, אבל אין צורך בשמות, הטיעון מספיק. לדוגמה, באוספים הפירונטיניים יש יצירות רבות שנוגעות בתרבות היהודית ויכולות לשמש כגרעין לתערוכה. באוסף הדיוקנאות העצמיים של המוזיאון יש יצירות של אמנים יהודיים או כאלה שנוגעים בישראל, כמו דני קרוון".

ברגע שמעלים בישראל מונחים כמו "הקשר לטריטוריה" הכל נעשה מורכב יותר.
 "המצב לא פחות מורכב בקאסל דה פרינציפה, אחד ממעוזי הקאמורה (המאפיה בדרום איטליה),

רווח עצמאיים, ולא תחת הפיקוח המרכזי על האמנות באיטליה, שכיום מתייחס לכל המוזיאונים כמקשה אחת מבלי להתייחס להכנסות ולהוצאות של כל אחד מהם בנפרד. האיטלקים מביטים בקנאה במוזיאונים אחרים בעולם, המרוויחים כסף מהמסעדות שבתוכם, מחנויות המזכרות מההדרכות ועוד – שירותים שרוב המוזיאונים באיטליה לא מציעים כיום. בהתאם, הכי צועים הכלכליים שלהם עלובים.

לפי עיתון "לה רפובליקה", האתרים האר"כיאולוגיים והמוזיאונים באיטליה הציגו ב-2013 הכנסות בהיקף של 380 מיליון יורו, אך הרוויחו 30 מיליון יורו בלבד. לשם השוואה, מוזיאון הלובר בצרפת הציג באותה שנה מכירות בהיקף של 2.5 מיליארד יורו.

האופיצי הוא גולת הכותרת של הרפורמה הזו. הוא נחשב למוזיאון המתויר באיטליה (לצורך העניין, הוותיקן מוגדר כמדינה נפרדת מאיטליה). הוא נבנה עבור קוזימו דה מדיצ'י הראשון בין 1560 ל-1580 כבניין משרדים שריכז את האדמיניסטרציה של טוסקנה במבנה מרכזי אחד בצורת U. כמעט מיד לאחר הקמתו הוא החל לשמש כמוזיאון, והוא מתחרה על תואר "המור" זיאון הראשון בעולם". "בעיני רבים האופיצי אינו רק מוזיאון אמנות הרנסנס החשוב בעולם, אלא גם הפרדי"גמה של המוזיאון המודרני", אומר הנרלר. "שם התעצבו רבות מהתפישות המוזיאוליות של העת המודרנית על מהות אוסף אמנות, הצגתו ושימורו. כל שינוי שמתבצע בו משפיע בסופו של דבר על האופן שבו מיליוני אנשים צורכים אמנות ברחבי העולם".

כאשר מדברים על היחס בין אמנות לעסקים, יש שני צדדים: זה הגורם כי אסור להתייחס לאמנות דרך הפריזמה הפיננסית ואין מה לדבר על רווח ופרי פיננצ'אל פיננס, ומוזל זה שגורם כי אמנות הייבת להימכר, ואין לה זכות קיום אם אנשים לא מוכנים לשלם כסף כדי לרכוש אותה או לצפות בה. איפה אתה נמצא בין שני הקטבים האלה?

נטאלי: "זה תלוי. אם הייתי אמן, כמובן שהייתי מחפש שיטה למכור כמה שיותר. אם הייתי אספן אמנות הייתי אומר: 'תמצא לי הרבה מאוד דברים יפים לקנות'. כאוצר של מוזיאון אני אומר שמדינה כמו איטליה היתה יכולה לחיות טוב יותר עם המורשת התרבותית שלה גם מבחינה כלכלית. המורשת התרבותית שלנו הגיעה לירינו בחינם, והיא צריכה להיות קודם כל מרכיב חשוב בחינוך של האזרחים. ניהול מושכל של המורשת התרבותית יתרום המון לכלכלה האיטלקית.

רוני אני מאמין שכדי לקרוא למוזיאון משמעותי על שמו של מישהו צריך יותר מאשר תרומה. יש באיטליה מקרים שבהם אנשים או חדרים נקראים על שם מי שהם פגין נדיבות כלפי המוסד".

נטאלי, מומחה בעל שם עולמי לציור המאה ה-16 בפירנצה שמתמודד בימים אלה במכרז על הזכות להד" משיך לנהל את המוזיאון שבראשו הוא עומד מ-2006, היה באחרונה אורחו של ד"ר ספי הנרלר באוניברסיטת תל אביב והעביר סדרת שיעורים על אתגרי מוזיאון המחיר לתלמידי תוכנית המצטיינים של החוג לתורת לדות האמנות בפקולטה לאמנויות. הוא והאופיצי נמצאים בימים אלה בשיאו של שינוי משמעותי. המדינה שבר הכלכלי שבו שרויה איטליה דוחף את המדינה להפיק רווחים גבוהים יותר מאוצרותיה הלאומיים: במסגרת רפורמה שדוחף ראש הממשלה, מתיאורני צי, יופרטו המוזיאונים הרבים במדינה ויעברו כמרכזי

לרית אופיצי היא אחת הדוגמאות המובהקות ביותר בהיסטוריה לקשר ההדוק בין הון לאמנות. מקורו של האופיצי, אחד המוזיאונים הידועים בעולם, הוא באהבת האמנות של משפחת מדיצ'י – שושלת סוחרים איטלקית שהיתה אחד הכוחות הכלכליים החזקים באירופה לפני 500 שנה. לכן מתבקש להתחיל את הראיון עם מנהל המוזיאון, פרופ' אנטוניו נטאלי, בתהייה לגבי הקשר בין הון לאמנות.

לפני כשנתיים התעורר אצלנו ויכוח ציבורי כאשר אחד מעשירי ישראל, סמו עופר, רצה שבתמורה לתרומה שהעניק למוזיאון תל אביב ייקרא המוזיאון על שמו. המחאה הציבורית הביאה לביטול הרעיון ולביטול התרומה. האם באיטליה היו בעבר ויכוחים דומים?
 "אני לא מכיר מקרים דומים באיטליה. באופן עק"



מבקרים באופיצי מול "הולדתה של ונוס" של בוטיצ'לי. "בלעדיה יבואו למוזיאון שלי פחות אנשים" צילום: בלומברג

התצוגה מ-50 ל-103, אצרת 30 תערוכות, פיקחתי על שחזור של יותר מ-340 יצירות אמנות. אני חייב לפחות להשתתף במכרו, שלא יגידו אחר כך 'אם הוא היה מציג מועמדות הוא היה זוכה'. אם לא רוצים שאהיה המנהל, צריך לגרום לי להפסיק".

"עם של אידיוטים לא יהיה עם"

כאיטלקי אתה מודאג מהמצב הכלכלי במדינה? "אני מודאג מהמצב הפוליטי. אני חושב שזו תקופה שבה שולטת בורות גדולה באיטליה, ויש בה וולגריות אינטלקטואלית עצומה".

למה האיטלקים לא באים למוזיאונים? "כבר במאה ה-18 אמר אחד ממנהלי האופיצי שראה קדימה שאנשי פירנצה אוהבים לדבר על האופיצי, אבל מתלוננים שיש תור בכניסה ולא באים. אבל זה לא רק התור, כי עובדה שהם לא באים גם בתקופות מתות. באיטליה כבר לא לומדים כיום תולדות האמנות. הפוליטיקאים אוהבים לדבר על המורשת האמנותית שלנו ונוהגים לומר שעם היצירות שיש במחסנים של האופיצי אפשר לבנות מוזיאונים חדשים. הם רק לא יודעים שהקמת מוזיאון היא הפסד נטו של כסף – אם זה לא האופיצי או הוותיקן".

איך מורגש בעולם שלך המשבר בכלכלה האיטלקית? "אני רואה כיום במוזיאון הרבה יותר מבקר רים רוסיים, סינים והודים. מספר התיירים היפנים דווקא לא השתנה. מי שלא מגיעים למוזיאון הם המבקרים מפירנצה".

ריאלי לדרוש שילמדו תרבות בעידן הזה? איפה יש בזה פרנסה? לא עדיף שילמדו מקצועות טכנולוגיים? "חייבים לדבר על חינוך, משום שגם הכלכלה לא תזוז קדימה בלי חינוך במונח הרחב יותר. השיטות והבורות הן האובדות הגדולות של הכלכלה. מנהל של חברה שאין לו תרבות, במקום או מאוחר יקרוס, ואחריו יתמוטט גם העסק שלו. כמוכנס שבת חום שלי צריך להכיר את המורשת התרבותית כדי לדבר עליה – לא כדי ללכת ולהרצות אודותיה, אלא כדי להבין ממה היא מורכבת ואיך אפשר להיפיק ממנה רווחים".

הפוליטיקאים הם שמכתיבים את הקווים הכלליים שעל פיהם תתנהל מערכת המוזיאונים. אבל אם הם לא מבינים את התרבות, איך הם יכולים להכריע לגביה?

"היו לדוגמה יצירות שנשמרו בגלריה לאמנות מודרנית של פירנצה, שהוציאו באחרונה לתערוכה במינכן, ואנשים עמדו שם בתור לראות אותן. כשהן הוחזרו לפירנצה, איש לא הסתכל עליהן. בסין, לדוגמה, הוצגה תערוכה של 80 יצירות במשך שנה ושלושה חודשים בארבע ערים שונות וביקרו בה 1.2 מיליון בני אדם. צריך להבין מדוע כשהיצירות בחוץ עומדים בתור כדי לראות אותן".

זו שאלה שעולה בביקור במוזיאונים הגדולים של איטליה, שבחלקם אפשר להסתובב בהם ימים שלימים ולא לגמור לראות את מאות ואלפי היצירות שמוצגות בהם. הרי יש גבול לקיבולת של אנשים שמוגיעים למוזיאון. אולי השיטה היא להוציא כמה שיותר יצירות לתערוכות קטנות בחוץ?

"אני מבין את הדיכטומיה בין תערוכות זמינות למוזיאונים שנשארים ריקים. השאלה שעור מרת בפני המנהל היא איך לגרום לאנשים להבין שבמוזיאונים יש עושר תמידי ואיך להביא אותם לחוות אותו. אני מתנגד לתערוכות שכנויות סביב יצירה אחת. במקרה של יצירה אחת, שמטרתה היחידה היא לגרום לאנשים לשלם עבור כרטיס הכניסה, הערך האמנותי הוא אפסי. אני רוצה ערך תרבותי חינוכי. הכסף הוא מכשיר חשוב מאוד, אבל הוא לא יכול להיות המטרה של כל דבר. צריך יותר כדי להיות טוב. עם עשיר שמורכב מאידיוטים אף פעם לא יהיה עם. אפשר להציג תערוכות חשובות גם מבחינה חינוכית עם הכנסות משמעותיות מבחינה כלכלית. אבל עם שמכיר רק את המונה לזיה הוא עם בלי שום שאיפות. זה בעצם לא עם. אחד המנהלים של האופיצי במאה ה-18 כתב שצריך שהצעירים יבואו לאופיצי כדי להתוודע ליופי, כי אחר כך הם יידעו לבחור ביופי בכל נקודה בחייהם. בכל בחירה פוליטית. עם מחונך תרבותית הוא עם עשיר. עם תרבותי הוא עם מאושר". ●

"אני מקווה שגם בחברה קפיטליסטית מבינים כמה חשובה העבודה שאני עושה. הקולגות שלי בחו"ל מרוויחים לפחות פי עשרה ממני, אבל אני אדם מאושר. מה שכן, כשמבקשים ממני לכתוב עבור קטלוגים למוזיאונים מחוץ לאופיצי – אני לא מבקש כסף בתמורה, אלא רק שייתנו לי יצירה אחת. לכן יש לי הרבה יצירות"

אתם בוודאי מוציאים הרבה על ביטוח היצירות. "אנחנו לא מבטחים – הביטוח שלנו ניתן לנו למעשה על ידי המדינה. אם היה צריך לבטח את היצירות באופיצי, היינו צריכים למכור את המוזיאון מדי פעם".

יש הערכות שוויון ליצירות שלכם? "איך תעריך ציור כמו הולדת ונוס? יש מחיר למו"נה לזיה? הוא יחיד בעולם, אין עוד כאלה. זה יעלה מיליארד דולר? צריך למכור עיר כדי לקנות אותו". אילו תמונות תלויות אצלך בבית? מה הערך שלהן? "אני מרוויח 1,850 יורו בחודש, כמעט כמו מה שמקבלים נתמכי סעד. אני לא יודע מה אני יכול לקנות עם משכורת כזו".

אתה מתיבייש בשכר הזה? "אין לי בעיה לומר בכמה מדובר, כמו שאתה רואה. אני מקווה שגם בחברה קפיטליסטית שבה אנשים מדברים על המשכורת שהם מרוויחים מבני נים כמה חשובה העבודה שאני עושה. הקולגות שלי בחו"ל מרוויחים לפחות פי עשרה ממני, אבל אני אדם מאושר. מה שכן, כשמבקשים ממני לכתוב עבור קטלוגים למוזיאונים מחוץ לאופיצי – אני לא מבקש כסף בתמורה, אלא רק שייתנו לי יצירה אחת. לכן יש לי בכל זאת הרבה יצירות, ואת כולן אני אוהב".

במידה שנטאלי יזכה במשרה החדשה, צפוי מצבו הכלכלי להשתפר. על פי המכרז לאיתור מנהל למוזיאונים באיטליה, שפורסם באחרונה ב"אקונומיסט", עלות שכרם של מנהלי 20 המוזיאונים המובילים במדינה תנוע בין 78 אלף יורו ל-145 אלף יורו בשנה. למה אתה רואה עצמך מועמד לנהל את האופיצי לאחר כניסתה של הרפורמה לתוקף?

"אני רוצה לסיים את העבודה שהתחלתי, של בניית האופיצי החדש. המוזיאון מכפיל את שטחו בימים אלה וצריך לתלות את כל התמונות מחדש. בשלוש השנים שלי במוזיאון הגדלתי את מספר הדרי

העיר כולה. בפירנצה יש עשרות מוזיאונים חשובים ויפים שפשוט לא מבקרים בהם. התייר לא מגיע אליהם, ותייר זה גם כסף".

מרוויח כמו נתמכי סעד

האם האופיצי מנסה למכור למבקרים יותר מזכרות ומוצרי צריכה אחרים? "באופיצי יש שישה חדרים שבהם מוכרים רק מרצ'נדרייס. מעצב האופנה פרגאמו פתח אצלנו חדרים שבהם הוא מוכר בגדים. אבל זה לא פותר את הבעיות הכלכליות".

איזה שיעור מהכנסות המוזיאון נובע מהמכירות האלה? "אנחנו נותנים זיכיונות למפעילי החנויות, והזיכיונים משלמים אחוזים לפיקוח הלאומי על אמנויות. אחרי הרפורמה, גם הכסף הזה ייכנס לקופתנו. אני לא יכול לומר מה החלק המדויק שלהם בהכנסות, אבל אני לא רואה שלחננויות האלה יש השפעה דרמטית על תקציב המוזיאון".

ההכנסות מברטיסים מחזיקות את המוזיאון? "אם ההוצאות שלנו היו רק משכורות הרעב שמי שלמים באופיצי, אולי היינו מגיעים לאיזון בזכות ההכנסות השנתיות מברטיסים. אבל יש לנו הוצאות גדולות: באחרונה שיחזרנו את החדר הראשון במוזיאון וזה עלה מיליון דולר שהגיעו מעמותה אמריקאית. חדרים אחרים שוחזרו בזכות משפחה עשירה בשם פריצקר. גם מעצב האופנה פרגאמו שיחזר עבר רנו שמונה חדרים".

"ברוב המוזיאונים הגדולים בעולם הכניסה היא בחינם: המטרופוליטן בניו יורק, הבריטיש מיוזיאום, כולם בחינם. החשבון שעושה המדינה במקומות האלה הוא שמי שמגיע למוזיאון נשאר באזור ומור ציא שם את הכסף, ולכן משתלם לתת לו להיכנס בחינם. באיטליה אנחנו חושבים הפוך. אנחנו אומרים: 'תסתכלו על מספר המבקרים שלהם, כמה כסף היינו מרוויחים אם הם היו קונים כרטיסים'. אנה נו לא חושבים שמי שכבר מגיע למוזיאונים נשאר. תיירים מגיעים לאיטליה לא רק בגלל יצירות האמנות שיש בה, אלא בזכות הנוף, תרבות האוכל והלבוש. לא באים לכאן רק בשביל בוטיצ'לי. צריך ליצור סינרגיה בין כל הסיבות השונות שבגינן מגיעים לאיטליה".

האופיצי פעיל בעולם הסחר באמנות? הוא מומשך לרכוש או למכור יצירות? "אנחנו לא מוכרים. לפי החוק האיטלקי אסור למכור יצירות. אנחנו כן קונים".

מה הציור הכי יקר שרכשתם? "קנינו אוסף שכלל 359 דיוקנאות עצמיים, שעלה לנו מיליון יורו. באופיצי נמצא האוסף הכי עתיק, עשיר וחשוב בעולם של דיוקנאות עצמיים. התחילו לאוסף אותו ב-1688, וכיום יש בו כמעט 1,900 דיוקנאות. אמן הוודאו ביל ויולה תרם לנו יצירה שבה הוא מצלם עצמו מתחת למים. זה שווה הרבה יותר ממיליון דולר".

המשך מעמוד 38

שנמצא בין קאזרטה לנאפולי. זו אחת הטריטוריות שסבלו מהקאמורה בצורה הכי קשה, ולשם אני מביא את אחת התערוכות של האופיצי. דווקא שם, באולם תיאטרון מאולתר, נשאתי הרצאה על אמנות. אני לא חושב שקאסל די פרינציפה מסוכנת. מה שמסוכן הוא ההתעקשות על פעילויות תרבותיות ששמות להן למטרדה להביס את הפשע המאורגן. ההתעקשות לפעול באופן נעלה ותרבותי נגדם היא הדבר שמעורר את זעמם של הפושעים".

לאופיצי יש מודל עסקי?

"המודל העסקי של האופיצי ושל כלל המוזיאונים משתנה בימים אלה. עד היום פעל באיטליה גוף הפיקוח המרכזי על האמנויות בארבע ערי האמנות הגדולות שלנו – ונציה, פירנצה, נאפולי ורומא. בפירנצה הוא איגד תחתיו 20 מוזיאונים, והכסף מהם נכנס לקופה משותפת. שני מוזיאונים בפירנצה תרמו עד היום לקופה הזו יותר מכולם: האופיצי ומוזיאון האקדמיה לאמנות, שבו נמצא הפסל 'דוד' של מיכאלאנג'לו. בימים הקרובים ייצאו מהאגד שלושה מוזיאונים: האופיצי, מוזיאון האקדמיה והברצ'לו – מוזיאון פיטול הרנסנס החשוב ביותר, ששוכן בכלא העתיק של פירנצה. אנחנו נקבל אוטונומיה תקציבית. אני עדיין לא מבין איך זה יעבוד. אני מאמין שהאופיצי ילך קדימה בלי שום בעיה, אבל מה לגבי המוזיאונים שנשענו על הכסף שלנו? צריך למצוא שיטה שתחזיק אותם. יכול להיות שלמשרד התרבות כבר יש שיטה, אני עוד לא מכיר אותה".

"לדעתי, לא תהיה ברירה אלא להפנות חלק מהכנסות האופיצי כדי לתמוך במוזיאונים האחרים. אני לא רואה אפשרות אחרת להשאיר אותם על הרגליים. האופיצי ומוזיאון האקדמיה יחזיקו מעמד, אבל אני לא רואה איך הברצ'לו ישרוד, אף שהוא אחד המוזיאונים החשובים בעולם. אני לא מתיבייש להכניס את המלה 'אתיקה' לשיקולים הכלכליים שעומדים מאחורי המוזיאונים, וצריך לקיים גם את המוזיאונים האחרים. מול האופיצי נמצא מוזיאון 'פלאצו פוטי', ארמון עם ציורים מדהימים של רפאל – ואנשים פשוט לא באים אליו אף שזה מוזיאון שאין חשבון ממנו. צריך למצוא פתרון שיביא אנשים גם לשם".

מה למזל?

"כשמדובר במקום כמו האופיצי, שבו 2 מיליון מבקרים בשנה, המנהל לא צריך לחשוב איך להביא 2.1 מיליון. זה לא הסיפור. לדעתי, המנהל לא צריך לשבת בכלל באופיצי אלא בערייה, מתוך הבנה שאנשים שמגיעים לאופיצי לא יישארו רק באופיצי, אלא צריכים להישאר בפירנצה כמה ימים. חייבים להפעיל פרויקטים שיאפשרו להרוויח מהאנשים שממילא מגיעים לאופיצי. כלכלת פירנצה לא תשתנה בזכות 100 אלף מבקרים נוספים באופיצי, ולכן אנחנו צריכים לחשוב על כלכלת