

# Il rilancio dei musei passa da nuovi modelli di business

## CULTURA E IMPRESA

La sfida del post Covid richiede servizi evoluti e approccio manageriale

Giovanna Mancini

Usare questo tempo sospeso per immaginare nuovi modelli di business e ripensare l'offerta dei musei italiani, facendo tesoro della crisi attuale. Andrea Billi, docente di Economia all'Università La Sapienza e direttore scientifico della fiera Ro.Me Museum Exhibition non ci sta a compilare l'ennesimo *cahier de doléances* di questa pandemia e propone di pensare a come affrontare il post-Covid, partendo dall'evidenza che un ritorno alla "normalità" non sarà possibile, almeno nel medio periodo, come sottolinea anche l'ultimo Rapporto annuale di Federculture.

Proprio su questo, sul dopo, si concentrerà la terza edizione (tutta rigorosamente in digitale) della manifestazione dedicata ai musei, organizzata dalla **fiera di Roma** e in programma dal 25 al 27 novembre.

Il punto di partenza sono i dati diffusi dall'Istat e riferiti al primo lockdown: la chiusura tra marzo e maggio ha causato una perdita stimata di 19 milioni di visitatori e 78 milioni di euro per i soli musei e le istituzioni similari statali, 460 in tutto (su un totale di 4.900 realtà attive in Italia), che rappresentano il 42,1% dei visitatori complessivi. Un parziale recupero estivo c'era stato, ma insufficiente a compensare i danni, osserva Andrea Cancellato, presidente di Federculture: «Anche nei mesi di apertura, l'afflusso è stato limitato, in parte perché gli ingressi erano contingentati, in parte perché sono mancati i turisti dall'estero e i turisti in generale, che hanno fre-

quentato poco le città d'arte».

Poi è arrivata la seconda ondata del Covid-19 e, con il Dpcm del 3 novembre scorso, mostre e musei sono stati nuovamente interdetti in tutta Italia. Un'indagine di Federculture tra gli associati stima perdite di ricavi per quest'anno tra il 40% e il 70% e l'uscita dalla crisi non è attesa a breve. L'unica buona notizia è che nelle prossime settimane dovrebbe diventare operativo il Fondo per la cultura che potrà dare alle realtà museali un po' di ossigeno «necessario a guadagnare tempo e cominciare a progettare il futuro - osserva Cancellato -. Nessuno è in grado di fare previsioni, ma immaginiamo un 2021 altrettanto difficile: i vaccini in arrivo potranno contenere la pandemia, ma la mobilità delle persone sarà ancora limitata e la fruizione dei luoghi culturali contingentata. Questo richiede ai musei uno sforzo per inventarsi una nuova logica di prossimità, capace di mantenere

un'offerta di qualità, ma anche di attrarre un pubblico locale, coinvolgendo maggiormente i territori».

Il tema dell'«ingaggio del territorio» è centrale anche secondo Andrea Billi: «È un modello nuovo, interessante, perché spinge alle reti dei musei di mettersi assieme, di cercare risorse localmente e anche di valorizzare iniziative e realtà più piccole». Potrebbe essere anche l'occasione per risolvere un annoso problema del patrimonio museale e archeologico italiano, che vede le prime dieci istituzioni statali (tra cui il Colosseo, gli Uffizi, Pompei, il Museo Egizio, il Museo archeologico di Napoli) concentrare (e congestionare) il 42% dei visitatori dell'intero sistema statale.

Ma c'è un'altra sfida che attende i musei italiani nel post-Covid e che la pandemia ha solo reso più urgente: quella della trasformazione digitale e della managerializzazione, necessari alla creazione di nuovi servizi, che aprono grandi opportunità per il settore. «Dovremo affrontare cambiamenti strutturali enormi, che richiedono di passare da una logica sartoriale, come quella che prevale oggi in Italia, a una logica industriale, come avviene già nei Paesi anglosassoni, ad esempio, ma anche in Francia», spiega Billi. Occorre investire su nuovi servizi, soprattutto sul fronte della digitalizzazione: molti musei in questi mesi si sono dati da fare, proponendo al pubblico tour virtuali o mettendo a disposizione online i propri cataloghi. Tra le esperienze più interessanti, quelle offerte dal Maxxi di Roma, dalla Triennale di Milano, dal Madre di Napoli o dal Museo Egizio di Torino. Ma ancora troppo poche sono le realtà pronte a farlo: solo l'11,5% degli istituti statali nel 2018 aveva una catalogazione digitale del proprio patrimonio.

## L'IMPATTO DEL COVID

### 78 milioni

#### Ricavi perduti

Secondo l'Istat, solo nei musei statali italiani, tra marzo e maggio sono stati persi 19 milioni di visitatori e 78 milioni di euro di ricavi

### 11,5%

#### Ritardo digitale

Sempre secondo l'Istat, nel 2018 appena l'11,5% dei musei statali aveva fatto la catalogazione digitale del proprio patrimonio. La pandemia ha dimostrato la necessità e l'urgenza di dotarsi di strumenti e servizi digitali per la fruibilità delle opere

© RIPRODUZIONE RISERVATA





**Senza file.** Gli Uffizi di Firenze (*nella foto*) sono tra i musei italiani più visitati, con 4,4 milioni di ingressi nel 2019