

MUSEI

RISTORAZIONE

Dopo la mostra un bel menu

La ristorazione museale non muove volumi straordinari ma rappresenta un settore in fermento: dalle più banali soluzioni di una volta, oggi si punta in alto, con ristoranti e bar che devono diventare un valore aggiunto.

di **Roberta D'Ancona**

Approfondimenti: Percorso di lettura: www.largoconsumo.info/052010/PL-0510-004.pdf (Ristorazione commerciale) www.largoconsumo.info/042010/PL-0410-006.pdf (Tempo libero e intrattenimento)

Negli ultimi dieci anni si è assistito a un profondo cambiamento d'identità dei musei italiani, passati da luogo di conservazione a centri polifunzionali di servizi, attenti al profilo motivazionale e non soltanto socio-demografico del visitatore/turista. La sfida degli enti coinvolti nella gestione dei musei è quella di aumentare il grado di soddisfazione dell'esperienza museale nel suo complesso, con particolare riguardo anche alla ristorazione, offrendo un servizio di qualità elevata. A maggio 2010 il Ministero per i Beni e le Attività Culturali ha messo a punto le linee guida per le nuove gare di concessione dei servizi ristorativi, così da porre fine al regime di proroga in cui si trovano la stragrande maggioranza delle concessioni. Prima dei nuovi bandi di gara predisposti dal Ministero, l'articolo 14 del decreto legge 159/2007 stabiliva che il codice dei beni culturali andava letto nel senso che l'affidamento dei servizi nei luoghi di cultura (libreria, biglietteria, guardaroba, sorveglianza, caffetteria, ristorante, strutture di accoglienza) si dovesse svolgere secondo modalità integrate. Con le nuove gare questo vincolo sull'affidamento integrato dei servizi aggiuntivi è venuto meno, per cui si assisterà a una parcellizzazione delle gestioni e si potrà procedere con più gare per l'affidamento di altrettanti servizi di uno stesso sito. Ma cosa bisogna attendersi?

«Va precisato – fanno sapere dal Servizio I di programmazione e bilancio della Direzione Generale

per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale del Ministero per i Beni e le Attività Culturali – che, dopo la così detta legge **Ronchey**, si sono succeduti alcuni aggiornamenti normativi, ma soprattutto, è profondamente cambiato il panorama dei musei italiani. Come è noto, i servizi al pubblico, dove attivati, a oggi sono gestiti mediante vecchie concessioni tutte in regime di proroga. È per questo che attualmente sono in corso procedure di gara (in totale 23) che contribuiranno a rinnovare il panorama delle imprese di settore che gestiranno alcuni dei più importanti luoghi della cultura italiani: dal sistema archeologico romano (con il Colosseo) agli scavi di Pompei, al Castello di Miramare di Trieste, ai siti **Unesco** di Cerveteri e Tarquinia. In questo quadro, fino a oggi, la ristorazione non ha avuto un ruolo di particolare rilevanza come strumento che potesse contribuire a dare maggiore visibilità al museo, in quanto egli stesso servizio di pregio. La ristorazione, nelle forme in cui finora è stata presente, non si è distinta per qualità peculiari o tipizzazioni

che potessero costituire un servizio riconoscibile. Il risultato che invece vogliamo ottenere con le nuove gare è esattamente l'opposto: servizi di qualità, di tipologia adeguata ai luoghi ove vengono erogati e non standardizzati, in sintonia con la cultura del territorio. In questo senso molto si sta facendo anche sul fronte del contesto ambientale dove verranno ubicati i ristoranti: se è possibile si sta provvedendo a fare sì che questi servizi possano avere accesso anche direttamente dalle strade esterne al perimetro del museo o degli scavi. Ciò consentirà di creare strutture che potranno entrare a fare parte del tessuto cittadino e, quindi, costituire un veicolo essi stessi per favorire la conoscenza presso un pubblico più vasto della struttura culturale che servono. Si pensi, per esempio, al Caffè delle Arti presso la Galleria nazionale di Arte Moderna e Contemporanea di Roma, accessibile anche dall'esterno e divenuto ormai un punto qualificato di incontro non solo per i turisti».

«Va ricordato che la ristorazione nei musei – interviene **Simona Pasquinucci del Polo Museale di Firenze** – è un sorta di valore aggiunto che si va a offrire e ha anche dei vincoli in più rispetto a un normale bar o ristorante. I primi vincoli derivano dal fatto che i musei del Polo sono tutti ospitati da locali storici, per i quali esiste una normativa da rispettare che riguarda la sicurezza dei beni ospitati e delle persone. Facendo un esempio pratico: nella caffetteria degli Uffizi a brevissima distanza dalle sale con le opere e dai corridoi affrescati e pieni di statue non si può allestire una cucina come quella di un qualsiasi ristorante, oppure: nella terrazza sulla Loggia dei Lanzi, non può essere consentito di avvicinarsi più di tanto alla balaustra o mettere una quantità di tavoli che superi il numero consentito. Fatta questa premessa, si può dire che si è cercato e si cercherà di offrire prodotti di qualità in contesti che sono assolutamente eccezionali. L'eccezionalità dei contesti comporta inevitabilmente costi superiori e, quindi, c'è il problema di conciliare tutti gli aspetti».

ORIGINALITÀ PRIMA DI TUTTO

Viene spontaneo domandarsi quali caratteristi-

VISITATORI E INTROITI DEI MUSEI, MONUMENTI ED AREE ARCHEOLOGICHE STATALI - DATI RELATIVI AGLI ANNI 1996 - 2010

Anni	ISTITUTI			VISITATORI				introiti lordi* (euro)	
	pagam. gratuiti	gratuiti	totale	degli istituti a pagamento		degli istituti gratuiti	totale		
				paganti	non paganti				
1996	189	144	333	11.366.184	7.074.331	18.440.515	6.589.240	25.029.755	52.715.714,24
1997	205	155	360	12.008.548	8.104.291	20.112.839	5.949.646	26.062.485	56.248.195,76
1998	200	164	364	13.871.465	8.289.305	22.160.770	5.568.599	27.729.369	65.973.241,34
1999	207	159	366	13.492.783	8.486.916	21.979.699	5.315.869	27.295.568	66.005.067,63
2000	216	164	380	15.488.306	8.236.881	23.725.187	6.450.639	30.175.826	77.017.081,84
2001	221	166	387	15.729.599	8.178.187	23.907.786	5.635.234	29.543.020	80.975.604,64
2002	221	171	392	15.045.519	8.226.311	23.271.830	6.996.657	30.268.487	85.844.522,17
2003	224	177	401	14.432.790	8.502.167	22.934.957	7.516.286	30.451.243	85.288.381,73
2004	225	178	403	15.160.792	8.720.543	23.881.335	8.345.305	32.226.640	90.087.582,63
2005	222	181	403	15.529.755	8.468.346	23.998.101	9.050.036	33.048.137	93.971.432,98
2006	218	184	402	16.464.517	9.109.700	25.574.217	9.000.374	34.574.591	104.411.476,90
2007	223	177	400	16.246.943	9.634.213	25.881.156	8.561.941	34.443.097	106.033.174,64
2008	222	178	400	15.602.735	8.728.968	24.331.703	8.771.318	33.103.021	104.010.425,94
2009	226	193	419	14.612.532	9.040.360	23.652.912	8.692.463	32.345.375	97.091.814,44
2010	225	198	423	15.507.587	9.633.764	25.141.351	12.214.174	37.355.525	104.492.933,94

* Al lordo dell'eventuale aggio spettante al Concessionario del servizio di biglietteria, ove presente.

Fonte: Ministero per i Beni e le Attività culturali

Largo Consumo

RISTORAZIONE

che dovranno possedere gli operatori che partecipano alle gare per l'affidamento dei servizi ristorativi. «Gli attuali fornitori di servizi di ristorazione – precisano dal Ministero – hanno generalmente una marcata connotazione locale. Con le nuove gare la partecipazione è stata aperta a tutti coloro che abbiano i requisiti tecnici ed economici idonei a soddisfare le esigenze delle varie realtà messe a gara: si chiede ai concorrenti, operatori specializzati del settore, non soltanto di dimostrare fatturati e curricula adeguati, ma soprattutto di presentare progetti di gestione dove la qualità e la presenza di elementi attrattivi saranno ritenuti essenziali. Inoltre, l'offerta dovrà fare leva anche su idee originali che sappiano coniugare cucina e cultura in un complesso di iniziative il cui unico limite è rappresentato dalla fantasia degli operatori. Insomma, è chiaro che l'Italia non è certo carente dal punto di vista dell'offerta ristorativa; quindi sta proprio agli operatori che gestiranno in futuro i nostri luoghi di ristorazione renderli talmente speciali e particolari da farne dei luoghi cult».

Come già affermato, fino a oggi la ristorazione era ritenuta solo un elemento complementare e, quindi, anche gli operatori presenti non hanno speso molte energie per trovare elementi particolari che suscitassero il gradimento dei visitatori; gradimento per altro scarsamente analizzato finora nell'ambito dei servizi aggiuntivi. «A oggi – proseguono dal Ministero – sono attive 29 caffetterie e 6 ristoranti/self service. Tutte le indagini che nel tempo sono state effettuate sui servizi al pubblico nei luoghi della cultura hanno riguardato soprattutto altri elementi e altri servizi a maggiore diffusione. I visitatori, comunque, ne lamentano l'assenza in molti luoghi e, quando sono presenti, la scarsa fornitura. Con le nuove gare verrà introdotto un sistema di monitoraggio e valutazione delle performance dei concessionari e dei servizi. Sarà un monitoraggio svolto da soggetti terzi, che valuteranno vari elementi secondo parametri noti ai concorrenti, già in fase di partecipazione alle gare. Inoltre, per la prima volta, accanto al sistema di penalità viene introdotto quello di premialità: un primo passo per dire che cerchiamo partner che insieme a noi sviluppino, con le loro capacità professionali, le enormi potenzialità del nostro patrimonio culturale».

Fra i tanti siti e poli museali presenti in Italia, quali saranno interessati da questo processi di restyling? «Le gare di ristorazione che gli uffici del Ministero sul territorio nazionale stanno espletando –

concludono dal Servizio I – riguardano: la caffetteria del Castello di Miramare a Trieste; a Firenze i bar/ristoranti degli Uffizi, Palazzo Pitti e giardino di Boboli; a Roma i bar/ristoranti del Museo nazionale etrusco di Villa Giulia, di Palazzo Barberini (due esercizi), della Galleria Borghese e di Castel Sant'Angelo; a Tivoli quelli per Villa Adriana, Villa D'Este e il nuovissimo ristorante del Santuario d'Ercole Vincitore; a Napoli i caffè del Museo di Capodimonte e della Certosa di San Martino».

**L'ESPERIENZA
DI AUTOGRILL**

Oggi il gruppo **Autogrill** è presente in Italia e nel mondo con attività di ristorazione e retail in oltre 50 location prestigiose legate al mondo della cultura: musei, siti archeologici, palazzi e università. «L'incidenza della ristorazione museale sul nostro fatturato – spiega **Ezio Balarini**, direttore marketing del gruppo Autogrill – è limitata, ma si tratta ugualmente di un business interessante. Le strutture museali sono diverse le une dalle altre, dal grande museo fiorentino agli spazi presenti nelle realtà più piccole delle province italiane. In Italia il panorama è estremamente variegato e Autogrill valuta le varie opportunità sotto di-

versi aspetti: dai volumi di clientela che lo visitano, il potenziale legato alla location, la disponibilità della struttura ad accogliere spazi commerciali, e via dicendo. Certamente, Autogrill privilegia siti proporzionali alla propria capacità di fare business sui grandi numeri. Del resto, questo non è certamente un business facile, considerando gli alti investimenti iniziali, i costi di gestione, ecc».

Grazie alla sua esperienza, Autogrill, in Italia e nel mondo, sta trasferendo anche nell'ambito dei siti artistici e museali un alto valore aggiunto attraverso lo sviluppo di servizi di ristorazione e retail a essi connessi, intercettando i gusti dei consumatori con un'offerta di qualità in luoghi di grande rilievo storico e artistico del nostro Paese. «Il nostro ruolo all'interno dei poli museali – precisa Autogrill – sia con attività travel retail & duty free sia con food & beverage, si è sviluppato inizialmente all'estero. Attraverso **HMSHost**, il gruppo è presente da anni in location prestigiose quali l'Empire State Building e lo Space Center di Houston (dove gestisce attività retail). Con **Aldeasa** è entrata nei musei di Spagna (il Palacio Real di Madrid) e Francia (Giardini di Versailles) e anche al Topkapi di Istanbul (sempre con attività retail). In Francia, è dello scorso anno l'inaugurazione della foodcourt più grande d'Europa all'interno del Carrousel du Louvre, dove attraverso Autogrill ►

VISITATORI E INTROITI DEI MUSEI, MONUMENTI ED AREE ARCHEOLOGICHE STATALI PER REGIONE

Regione	ISTITUTI			VISITATORI					introiti lordi* (euro)
	pagam. gratuiti	totale	degli istituti a pagamento	degli istituti a pagamento		degli istituti gratuiti	totale	introiti lordi*	
				paganti	non paganti				
Piemonte	11	7	18	487.220	633.791	1.121.011	61.550	1.182.561	2.569.093,75
Lombardia	8	16	24	781.910	542.157	1.324.067	71.291	1.395.358	4.477.621,50
Veneto	11	3	14	628.943	265.393	894.336	18.634	912.970	2.337.923,92
Friuli-venezia giulia	3	8	11	144.386	163.603	307.989	3.421.405	3.729.394	543.622,00
Liguria	4	2	6	30.751	52.389	83.140	4.038	87.178	93.740,35
Emilia romagna	23	9	32	259.989	448.294	708.283	79.446	787.729	824.354,30
NORD	60	45	105	2.333.199	2.105.627	4.438.826	3.656.364	8.095.190	10.846.355,82
Toscana	32	24	56	3.568.029	1.508.832	5.076.861	349.428	5.426.289	20.611.601,63
Umbria	11	-	11	93.266	122.720	215.986	6.730	222.716	372.348,76
Marche	7	9	16	191.556	270.520	462.076	15.883	477.959	685.867,00
Lazio	44	44	88	6.029.393	2.960.022	8.989.415	6.478.774	15.468.189	45.488.996,50
CENTRO	94	77	171	9.882.244	4.862.094	14.744.338	6.850.815	21.595.153	67.158.813,89
Abruzzo	5	10	15	20.558	52.879	73.437	61.741	135.178	41.353,00
Molise	4	5	9	9.642	15.397	25.039	35.458	60.497	18.160,00
Campania	29	30	59	2.926.421	2.058.003	4.984.424	1.259.617	6.244.041	25.447.796,98
Puglia	12	10	22	196.610	253.056	449.666	78.391	528.057	500.501,50
Basilicata	9	4	13	46.731	94.445	141.176	83.352	224.528	108.396,25
Calabria	6	10	16	15.646	46.801	62.447	99.922	162.369	29.718,00
Sardegna	6	7	13	76.536	145.462	221.998	88.514	310.512	341.838,50
MEZZOGIORNO	71	76	147	3.292.144	2.666.043	5.958.187	1.706.995	7.665.182	26.487.764,23
ITALIA TOTALE	225	198	423	15.507.587	9.633.764	25.141.351	12.214.174	37.355.525	104.492.933,94

* Al lordo dell'eventuale aggio spettante al Concessionario del servizio di biglietteria, ove presente

Fonte: Ministero per i Beni e le Attività culturali

Largo Consumo

RISTORAZIONE

France gestiamo la ristorazione. In Italia, e grazie anche alle esperienze maturate dal gruppo a livello internazionale, Autogrill sta progressivamente entrando nel circuito delle location prestigiose: ne sono un esempio la Triennale di Milano, il Museo del Cinema alla Mole Antonelliana di Torino, fino agli scavi archeologici di Pompei».

Su quali elementi sta puntando il gruppo per differenziare l'offerta in questo canale? «In generale, la domanda di ristorazione è diventata sempre più sofisticata: ma questo vale ovunque, dalle lounge aeroportuali, ai bistrot cittadini o alle caffetterie all'interno dei musei. In un ambito museale, poi, si è inseriti in contesti di alto prestigio, con esigenze di immagine e di servizio peculiari. Tutto ciò impone una ricerca di innovazione da parte di chi voglia lavorare in quest'ambito, sia in termini di offerta food sia di layout, con soluzioni di design di alto livello. Per esempio, all'interno della Mole Antonelliana a Torino gestiamo il Cabiria Caffè, in cui abbiamo lavorato sia sul fronte di un mood di ambiente innovativo, sia sul fronte di un'offerta gastronomica locale tipica perché, non dimentichiamolo, il turista cerca di condensare il più possibile la propria esperienza del luogo ed è contento se dove trova la mostra trova anche una selezione di eccellenze gastronomiche locali. È evidente che per potere richiamare la più larga utenza possibile, sono necessari due fattori: che lo spazio sia aperto e quindi non rigidamente legato agli orari di un museo, che generalmente escludono fasce orarie e giorni che potrebbero vedere invece presenze significative; che lo spazio commerciale, e più ancora quello della ristorazione, siano spazi ben connotati, riconoscibili e in grado di costituire un richiamo autonomo. Per fare un esempio, in Triennale a Milano siamo presenti con il Triennale Design Café, un locale che abbiamo lanciato comunicandone il layout particolare, un menu di alto profilo (frutto della collaborazione con lo chef **Carlo Cracco**) e l'appuntamento domenicale del brunch, un'occasione per incontrarsi piacevolmente e magari fare una visita alle sale della mostra».

LA VICENDA DEL GRUPPO GIANNELLI

Selezionare e curare i migliori bar e punti di ristoro dei principali poli archeologici, museali e culturali è fra gli obiettivi strategici del gruppo **Giannelli**, da generazioni impegnato nella produzione e distribuzione di prodotti e servizi di risto-

razione di alta qualità. «Il gruppo – spiega **Fulvio Priora**, ufficio marketing – attraverso la società **Gelmar**, in collaborazione con alcuni soci di minoranza, ha fatto il suo ingresso nel mercato dei servizi aggiuntivi nel settore dei beni culturali, con l'apertura delle seguenti attività: Bookshop presso la Biblioteca nazionale di Castro Pretorio a Roma (1999-2003); Caffetteria e ristorante presso gli Scavi di Ostia Antica (dal 1999); Libreria presso l'Auditorium "Parco della Musica" di Roma (dal 2002); Bookshop e biglietteria presso gli Scavi di Ostia Antica (dal 2003); Caffetteria e ristorante presso la Galleria nazionale d'Arte Moderna di Roma (dal 2003); Caffetteria presso il Museo Etrusco di Villa Giulia a Roma (dal 2003); Caffetteria presso il Museo Andersen a Roma (dal 2003); Caffetteria presso la Galleria Borghese a Roma (dal 2003) e Bookshop presso la "Casa del Jazz" di Roma (dal 2005). I ritmi di vita sempre più elevati hanno aumentato il valore che ciascuno dà ai momenti di pausa e tempo libero, la ricerca di maggiore autogradificazione ha creato una domanda di servizi di qualità superiore in termini di ambientazione, differenziazione dell'offerta, qualità di prodotti e servizi. Ecco perché la variabile strategica principale è la qualità che deve permeare ogni aspetto gestionale del punto ristoro. Dall'addestramento del personale alle materie prime, ogni passaggio è controllato per ottenere il migliore servizio per il cliente/visitatore. Gli elementi principali su cui fare leva sono l'organizzazione, la pianificazione delle attività, l'addestramento del personale, il controllo qualità. Questo insieme coordinato offre un risultato di eccellenza qualitativa in cui il visitatore culturale si trova a proprio agio. Le richieste sempre più evolute della clientela devono essere affrontate con un lavoro di squadra degli attori in campo, una pianificazione organizzativa efficiente e un programma gestionale coerente con la tipologia di locale e museo in cui si va a offrire il servizio».

LA FIRMA DEI GRANDI CHEF

Alcuni esempi in Italia mostrano come si possano valorizzare gli spazi museali chiamando a corredo grandi chef: **Moreno Cedroni** al Bistrot della Triennale Bovisa di Milano, **Antonello Colonna** al Palazzo delle Esposizioni di Roma e **Matteo Pisciotta** alla guida del Ristorante Luce sono alcuni esempi. Negli eleganti spazi di Villa Panza a Varese, sede della

famosa collezione di **Giuseppe Panza di Biumo** gestita dal **Fai**, **Matteo Pisciotta** è alla guida di uno spazio di ben trecento metri quadrati interamente dedicati alla ristorazione con un light bar, una nuova cucina a vista e due ampie sale, dove gustare le pietanze preparate – curiosità forse unica – con le materie prime dell'orto e dei frutteti della villa. «La ristorazione museale – spiega **Matteo Pisciotta** – deve allinearsi a quelle che sono le esigenze e le aspettative anche degli avventori del museo, deve attrarre curiosi esattamente come li attrae la collezione museale. Operare in un luogo dedicato a creatività e cultura implica anche creatività nei piatti e cultura della tavola. Luce non è un ristorante museale, è semplicemente una forma di ristorazione creativa nata nel luogo più adatto per esprimersi. Prima del mio arrivo, i servizi ristorativi nell'ambito di Villa Panza si traducevano in una sorta di brunch domenicale, affiancato da un servizio di caffetteria. Luce, mi permetto di dire, è un ristorante moderno, onesto ed etico. Il progetto che la mia società ha presentato al **Fai**, proprietario di casa, nelle persone di **Marco Magnifico** e **Paola Candiani**, e alla famiglia Panza agli inizi del 2009, punta a un'offerta ristorativa poliedrica e consente di scegliere fra diverse proposte (il Ristorante, il Bistrò, il Panza all'aria). La cucina creativa che si avvicenda nei menu di Luce si basa su verdure e prodotti ortofrutticoli non solo stagionali, ma anche seminati, cresciuti e raccolti all'interno dei nostri orti e frutteti, curati da un agronomo e da coltivatori professionisti. Gli orti sono visitabili da chiunque e producono veramente di tutto per il ristorante: questo è un "plus" non solo rispetto al servizio di ristorazione precedente, ma rispetto al 99% della ristorazione tradizionale. La carta dei vini conta più di 600 etichette ed è strutturata in maniera anticonvenzionale. La clientela è varia perché l'offerta può soddisfare qualsiasi esigenza di rapporto qualità/prezzo sia nel menu sia nella carta dei vini, l'offerta di cucina è ampia ed equamente divisa fra i piatti della tradizione e quelli decisamente creativi. Il servizio è rapidissimo e i tempi d'attesa tra una portata e la successiva sono molto ridotti (l'attesa è il punto debole della maggior parte della ristorazione di alto livello). Luce è aperto 7 giorni su 7, pranzo e cena, e la cucina chiude a mezzanotte. La logica è quella di dare un vero servizio pubblico alla città in una delle location più prestigiose della provincia. La città sta rispondendo molto bene ed è tanta anche la clientela che sta arrivando da fuori».