

Accordo di programma per la per la realizzazione dell'intervento denominato: realizzazione del Museo dell'Industria e del Lavoro "Eugenio Battisti" in Brescia e Provincia.

Allegato C

LINEE GUIDA DEL PROGETTO GESTIONALE COMPLESSIVO DEL SISTEMA MUSEALE DENOMINATO

MUSEO DELL'INDUSTRIA E DEL LAVORO "EUGENIO BATTISTI"

Sommario

I <i>Presentazione</i>	p. 3
II <i>Brescia. Metallurgica Ex Tempini. Museo dell'Industria e del Lavoro. Sede Centrale</i>	p. 12
- Sede centrale in sintesi	p. 14
- Elementi base del conto economico	p. 15
- Impatto occupazionale	p. 18
- Equilibrio economico-gestionale	p. 19
- Sede Centrale – realizzazione	p. 21
III <i>Brescia. San Bartolomeo. Museo del ferro</i>	p. 23
- Il Museo del Ferro in sintesi	p. 24
- Elementi base del conto economico	p. 25
IV <i>Cedegolo. Museo dell'Energia Idroelettrica di Valle Camonica</i>	p. 27
- Il Museo dell'Energia Idroelettrica in sintesi	p. 28
- Elementi base del conto economico	p. 29
- Polo di Cedegolo. Realizzazione	p. 31
V <i>Rodengo Saiano, La Città delle Macchine. Magazzino visitabile</i>	p. 33
- La Città delle Macchine in sintesi	p. 35
- Conto economico: previsioni di massima	p. 36
VI <i>Cronogramma</i>	p. 39
- Realizzazione delle opere	p. 39
- Conto economico 2005-2011	p. 40
- Ripartizione dei contributi ordinari	p. 42
VII <i>I prodotti del Sistema</i>	p. 43
VIII <i>L'offerta museale a Brescia e nel Bresciano</i>	p. 46
IX <i>Modelli di riferimento</i>	p. 50

X <i>Considerazioni conclusive</i>	p. 56
- I costi di gestione	p. 56
- L'ente di gestione	p. 61

I

PRESENTAZIONE

Motivazioni

Il presente documento costituisce l'aggiornamento e la revisione del "modello di gestione" facente parte dello *Studio di fattibilità del Museo dell'Industria e del Lavoro "Eugenio Battisti" di Brescia – Musil*, realizzato nel 2000 (su delibera della R.L. VI/46907 del 3.12.1999). Le modifiche introdotte sono rilevanti per effetto di cambiamenti consistenti di scenario, l'ingresso di nuovi partner, la realizzazione di azioni e passaggi decisivi ai fini della realizzazione del progetto. Di contro l'impianto scientifico-culturale si è sviluppato senza modifiche sostanziali rispetto alla impostazione originaria.

L'Accordo di Programma

La principale novità nell'iter del Musil è consistita nella «Promozione di un Accordo di programma per la realizzazione del Museo dell'Industria e del Lavoro "Eugenio Battisti" a Brescia», in base al D.G.R. 28 giugno 2002 n.7/9543, che ha visto come soggetti interessati: 1. la Regione Lombardia; 2. la Provincia di Brescia; 3. il Comune di Brescia; 4. l'Università degli Studi di Brescia; 5. la Comunità Montana di Valle Camonica; 6. il Comune di Cedegolo. A tali enti si sono aggiunti successivamente l'Azienda dei Servizi Municipalizzati di Brescia e il Comune di Rodengo Saiano.

La promozione dell'Accordo di Programma sinora si è svolta attraverso l'effettuazione di sei riunioni della Segreteria Tecnica, in cui sono stati affrontati tutti i temi principali del progetto Musil: fisionomia e articolazione del sistema, costi di investimento, costi di gestione, ente di gestione.

Sono in corso di ultima verifica gli impegni finanziari di ogni ente che sottoscriverà l'ADP.

Il presente modello di gestione tiene conto delle opere realizzabili sulla base di tali disponibilità finanziarie (cfr. il Piano economico-finanziario).

Azioni principali:

- Decreto Giunta Regione Lombardia, 28 giugno 2002 n.7/9543, «Promozione di un Accordo di programma per la realizzazione del Museo dell'Industria e del Lavoro "Eugenio Battisti"».
- Pubblico incanto per il Concorso di progettazione per il recupero della Centrale ENEL (ex Bresciana) di Cedegolo e riconversione in Museo dell'energia idroelettrica di Valle Camonica. Comune di Cedegolo, 25 maggio 2003.
- Bando per il concorso di progettazione per il Museo dell'Industria e del Lavoro "Eugenio Battisti", Comune di Brescia, 1° agosto 2003.
- Individuazione dei Fondatori Promotori della Fondazione di Partecipazione, ente di gestione del Musil: Regione Lombardia, Provincia di Brescia, Comune di Brescia, Università Statale di Brescia, Azienda dei Servizi Municipalizzati di Brescia, Comune di Cedegolo, Comunità Montana di Valle Camonica, Comune di Rodengo Saiano, Fondazione Luigi Micheletti, Fondazione Civiltà Bresciana.
- Preparazione dello Statuto della Fondazione di Partecipazione.

L'ingresso di nuovi partner

Mentre l'apporto di: Regione Lombardia, Provincia di Brescia, Comune di Brescia, Comunità Montana di Valle Camonica e Comune di Cedegolo, così come delle due Fondazioni promotrici era già alla base dello Studio di fattibilità commissionato nel 1999 dalla Regione, si ritiene opportuno richiamare l'importanza dell'adesione al Musil dell'Università di Brescia, dell'ASM e del Comune di Rodengo Saiano.

L'ingresso dell'Università arricchisce e dà solidità all'impianto scientifico del Museo, ne favorisce il ruolo di agenzia didattica e di formazione, contribuisce a consolidare la credibilità del Musil nel settore della cultura storico-scientifica e tecnologica.

L'apporto dell'ASM, azienda leader nazionale in alcuni settori cruciali dei servizi, sarà significativo su più versanti: nel dotare il Museo di impianti di avanguardia; nel supporto alla loro gestione; nel coniugare storia e

innovazione in un ambito cruciale della modernità contemporanea, a cui sarà dato adeguato spazio nel percorso museale.

La creazione di un quarto polo del sistema Musil nel Comune di Rodengo Saiano costituisce a sua volta un apporto rilevante al progetto complessivo. Esso risolve la questione di un capiente magazzino a servizio del sistema, localizzato in posizione molto favorevole; consente di rendere fruibili in tempi brevi alcune delle collezioni; realizza una sinergia innovativa per il nostro Paese con una grande struttura commerciale (Franciacorta Outlet Village).

La Fondazione di partecipazione

Sono stati individuati i soggetti che intendono farsi promotori della Fondazione di partecipazione che dovrà gestire il Museo, vale a dire gli otto enti pubblici o a capitale pubblico che aderiscono all'Accordo più le due fondazioni che hanno promosso l'Associazione Museo dell'Industria e del Lavoro "Eugenio Battisti": Fondazione Luigi Micheletti e Fondazione Civiltà Bresciana. È stato predisposto lo Statuto della Fondazione di partecipazione.

Per quanto riguarda la suddetta Associazione si prevede il suo scioglimento e il conferimento a titolo definitivo delle proprie collezioni alla costituenda Fondazione di partecipazione.

La realizzazione di importanti progetti

Negli anni 2001-2003 si è ulteriormente sviluppato il rapporto con il MIUR (ex MURST), che da tempo, sia attraverso la Fondazione Luigi Micheletti che l'Associazione Museo dell'Industria e del Lavoro, aveva individuato nella struttura bresciana un punto di riferimento di rilievo nazionale per quanto concerne l'archeologia industriale e la storia della tecnica.

In specifico il MIUR nel 2001 ha finanziato, tramite Accordo di Programma con il Comune di Brescia, il progetto "*Memoria storica del processo di industrializzazione italiano*", con un contributo di £.950.000.000 (€ 490.634). *Budget* complessivo del progetto € 619.278. Tale progetto ha consentito un'ampia campagna di digitalizzazione e la

realizzazione di un “museo virtuale” (*off line e on line*) che anticipa i contenuti del Musil.

Ancora il MIUR nel 2002 ha finanziato, in base ad un Accordo di Programma con la Provincia di Brescia e con un contributo di € 300.000, il progetto “*Realizzazione di uno studio di fattibilità e relativo modello di gestione del sistema territoriale bresciano dei musei della tecnica e del lavoro*”. Budget complessivo € 374.400. Lo studio, in corso di completamento, consente di tracciare una strategia di medio-lungo periodo per lo sviluppo e il ruolo futuro del Musil e si collega con grande incisività e tempestività alla scelta della Regione Lombardia per la costituzione dei sistemi museali (Legge regionale n.1 del 2000, art. 4; Delibera Giunta R.L. n°7/13155, del 30.05.2003).

Allo scopo di far conoscere i contenuti del Museo e di valorizzarne le potenzialità didattiche, la Fondazione ASM ha finanziato nel triennio 2001-2003 il progetto “*Accompagnare i giovani al museo del nuovo millennio*”, con un importo complessivo di € 164.757. Le attività poste in atto nelle scuole di Brescia e provincia, e presso il Museo del ferro di San Bartolomeo, hanno consentito di stabilire solidi rapporti con numerosi insegnanti; di valorizzare il patrimonio tecnico-scientifico come fonte didattica e di far apprezzare ai giovani un approccio innovativo alla storia e alla cultura della tecnica e dell'industria.

Non è questa la sede per richiamare le numerose altre attività sviluppate nello stesso arco di tempo dall'Associazione Museo e dalle due Fondazioni promotrici. Accenniamo solo al lavoro in corso presso l'archivio storico della Camera di Commercio di Brescia – il secondo per importanza a livello nazionale – che consentirà di creare un grande archivio digitalizzato, interrogabile a distanza, su tutte le aziende manifatturiere bresciane di interesse storico, fornendo una base indispensabile per le attività di ricerca e divulgazione del Musil.

Azioni di sostegno

- Accordo di Programma MIUR-Comune di Brescia per la realizzazione del progetto “*Memoria storica del processo di industrializzazione italiano*” (05.02.2002).
- Accordo di Programma MIUR-Provincia di Brescia per il progetto “*Realizzazione di uno studio di fattibilità e relativo modello di gestione del sistema territoriale bresciano dei musei della tecnica e del lavoro*”, (24.05.2002).

- Progetto triennale (2001-2003) “Accompagnare i giovani al museo del nuovo millennio”, finanziato da Fondazione ASM

Osservazioni allo studio di fattibilità

Nelle presenti “linee guida” sono state recepite le indicazioni provenienti dai due principali enti promotori del Museo: la Regione Lombardia e il Comune di Brescia.

Per quanto riguarda le indicazioni della Regione è stata accolta l'opzione preferenziale per una Fondazione di partecipazione quale ente gestore del Musil.

Sono state recepite le indicazioni circa un ampliamento degli spazi e delle attività espositive temporanee, così come quelle concernenti un potenziamento del personale a fronte di un incremento delle attività produttrici di reddito.

La richiesta di poter disporre di progetti architettonici preliminari per le varie sedi del Musil trova riscontro nei due concorsi internazionali di progettazione (ambito UE) banditi dal Comune di Brescia e dal Comune di Cedegolo. In entrambi i casi sono già stati individuati i progetti vincitori: a Brescia è risultato vincitore il gruppo capeggiato dall'arch. Klaus Schuwerk; a Cedegolo quello con capofila l'arch. Claudio Gasparotti. Per quanto riguarda la sede centrale di Brescia il progetto definitivo sarà pronto entro l'estate, nel secondo caso è attualmente in fase avanzata di lavorazione.

Sempre con riferimento alle osservazioni della Regione Lombardia, è stato possibile prevedere un sensibile miglioramento delle *performance* del Musil, come risulta dalle sezioni analitiche di questo documento. Concorrono a tale risultato gli sviluppi e le adesioni avute dal progetto; i cambiamenti positivi dello scenario su scala provinciale e cittadina (musei, iniziative espositive, turismo culturale); la possibilità di concrete sinergie della sede centrale con i nuovi insediamenti previsti nell'area in cui è collocata (Comparto Milano); l'ingresso nel Musil della “Città delle macchine” organicamente collegata all'Outlet di Rodengo Saiano.

Modifiche concernenti la sede centrale

Per quanto riguarda il Comune di Brescia la principale indicazione emersa dopo la realizzazione dello Studio di fattibilità è consistita nella volontà della Giunta Comunale di collocare nella ex Tempini – sede centrale Musil nell'ambito del cosiddetto Comparto Milano – una "Biblioteca moderna" integrata al Museo. Sulla base di tale prospettiva, accolta con favore dall'Associazione Museo dell'Industria e del Lavoro, sia dal punto di vista del progetto culturale che da quello della gestione, si è proceduto ad una rimodulazione degli spazi funzionali e all'individuazione di un magazzino al servizio dell'intero sistema (compreso nella suddetta "Città delle macchine" di Rodengo Saiano).

Biblioteca moderna

La Biblioteca moderna integrata al museo, con gestione comunale, si articolerà secondo tre funzioni principali: a) biblioteca pubblica polifunzionale al servizio di un'utenza diversificata; b) biblioteca specializzata sul mondo moderno, l'età contemporanea, la cultura tecnico-scientifica; c) mediateca avanzata con ampia offerta di produzioni multimediali e costante apertura alle innovazioni delle ICT.

Sinergie con Musil:

- potenziamento e articolazione dell'offerta culturale;
- ampliamento e diversificazione dell'utenza;
- risparmi da gestione associata dei materiali librari;
- risparmi nella gestione comune della *hall* d'ingresso;
- risparmi nella realizzazione in comune di eventi culturali;
- risparmi nell'utilizzo in comune dell'auditorium e di altri servizi.

Sempre sulla base delle scelte del Comune di Brescia si è deciso di utilizzare diversamente gli spazi previsti per il "Museo dei bambini", la cui realizzazione è ipotizzata in altro contesto cittadino, nonché di accorpate la sezione "Arte e industria" alle "Esposizioni temporanee", in base a criteri di funzionalità ed economicità. Tali indicazioni sono state recepite nel "Documento preliminare alla progettazione" del bando di concorso del Comune di Brescia e nel progetto architettonico in via di definizione.

Le ricadute del nuovo schema funzionale in termini di investimenti (recupero edilizio e allestimento) sono evidenziate nella scheda sulla ex Tempini. Il costo dell'intervento – esclusi gli allestimenti – previsto nel

bando di concorso (€ 17.440.000) è sostanzialmente in linea con quanto era previsto nello Studio di fattibilità del 2000.

Comparto Milano

Cronologia

27 luglio 1998

Delibera del Consiglio Comunale di Brescia n.184: adozione della Variante di P.R.G. per il Comparto Milano.

29 settembre 1998

Delibera del Consiglio Comunale di Brescia n.226: variante al P.R.G. per il Comparto Milano – osservazioni e provvedimenti conseguenti.

14 gennaio 2000

Delibera di Giunta della Regione Lombardia n.47760: proposta di modifiche d'ufficio della Variante al vigente P.R.G.

10 aprile 2000

Delibera del Consiglio Comunale di Brescia n. 81: proposta di modifica della Regione Lombardia – Provvedimenti conseguenti

18 luglio 2001

Decreto della Regione Lombardia n.17437: procedura di verifica del Piano Particolareggiato del Comparto Milano (S.I.A.) ai sensi degli articoli 1 e 10 del D.P.R. 12 aprile 1996.

14 settembre 2001

Delibera del Consiglio Comunale di Brescia n.147: adozione del Piano Particolareggiato di interesse Sovracomunale dell'area denominata Comparto Milano in Variante al P.R.G. vigente ai sensi della L.R. 23/97.

Indice di edificabilità 1,9 metri cubi per metro quadrato.

8 gennaio 2002

Settore Ambiente ed Ecologia del Comune di Brescia, protocollo 511/02: approvazione del Piano di Caratterizzazione dell'area industriale dismessa denominata Comparto Milano (articolo 9 D.M. 471/99).

17 maggio 2002

Delibera del Consiglio Comunale di Brescia: approvazione del Piano Particolareggiato per la trasformazione della porzione di area (28 ettari) tra

l'ex ATB e il Cimitero Vantiniano.

11 luglio 2003

Conferenza dei servizi per il piano di bonifica del Comparto Milano.

5 novembre 2003

Il Ministero per l'ambiente approva il progetto di bonifica dei 28 ettari delle ex aree industriali del Comparto Milano.

Maggio 2004

Avvio delle operazioni di bonifica.

Destinazioni d'uso

• Residenza	mq 54.190
• Commerciale	mq 46.430
• Direzionale	mq 28.515
• Produttivo	mq 28.531
• Servizi pubblici (museo, ecc.)	<u>mq 13.413</u>
Totale	mq 171.079*

* (superficie lorda di pavimento)

Superficie verde mq 95.000

Superficie parcheggi mq 55.000

Totale generale mq 321.079

Modifiche concernenti il polo di Cedegolo

In riferimento al polo di Cedegolo (Museo dell'energia idroelettrica), si è proceduto ad una revisione del progetto pur lasciandone inalterata l'impostazione culturale e il ruolo previsto nel sistema del Musil. L'interlocutore principale in tale operazione è stato il Comune di Cedegolo che nel frattempo ha acquisito dall'Enel la Centrale ed ha proceduto ad

indire il bando che prevede sia la progettazione architettonica che la realizzazione degli allestimenti, secondo le indicazioni contenute nell'apposito "Documento preliminare alla progettazione".

Nel caso di Cedegolo sono state proposte significative modifiche nell'utilizzo degli spazi, in vista di sensibili risparmi nei costi di gestione.

II

BRESCIA. METALLURGICA EX TEMPINI. MUSEO DELL'INDUSTRIA E DEL LAVORO. SEDE CENTRALE

Mission

L'obiettivo del Musil di Brescia è di fornire una rappresentazione storica dell'industrializzazione e modernizzazione. In specifico presso la sede centrale del Musil ci si propone di:

- documentare lo sviluppo dell'industria italiana dalla rivoluzione industriale ad oggi;
- realizzare un'esposizione permanente dedicata al Novecento in Italia;
- documentare e valorizzare il patrimonio archeologico industriale lombardo e nazionale;
- interpretare e comunicare la nascita e lo sviluppo della società industriale a Brescia e nel suo territorio;
- costituire il centro servizi di un sistema provinciale dei musei della tecnica e del lavoro industriale;
- sviluppare attività di ricerca, formazione e aggiornamento nel campo della cultura industriale, storica e tecnico-scientifica;
- fungere da osservatorio permanente delle trasformazioni organizzative e tecnologiche del lavoro e dell'industria.

Ruolo nel sistema e sinergie

La sede centrale del Musil funge da centro sistema e interviene in tutte le attività che non è possibile o conveniente che vengano svolte dai singoli poli, dotati di autonomia funzionale. In particolare il centrosistema ha funzione di:

- coordinamento;
- progettazione e sviluppo del sistema, in cooperazione con i diversi poli;
- erogazione e scambio di servizi con le strutture aderenti;
- supporto in termini di *know how* e saperi specialistici;
- supporto all'amministrazione e gestione del personale.

Le aree di competenza del centro sistema, di cui potranno fruire gli aderenti attuali e futuri del Musil, concernono:

- la gestione delle collezioni;
- le ricerche e i progetti;
- la comunicazione e promozione;
- l'animazione;
- le pubblicazioni;
- gli eventi culturali;
- la formazione;
- la didattica.

In sintesi la collocazione del Musil all'interno di un sistema consentirà di realizzare diversi tipi di economie:

- assorbimento di costi comuni (economie di scala);
- immagine e comunicazione coordinata (economie di scopo);
- varietà di proposte e servizi offerti (economie di "varietà").

Partner

I *partner* attuali del Musil di Brescia sono:

- Comune di Brescia
- Provincia di Brescia
- Regione Lombardia
- Università Statale di Brescia
- Azienda dei Servizi Municipalizzati, Brescia
- Comunità Montana di Valle Camonica
- Comune di Cedegolo
- Comune di Rodengo Saiano
- Fondazione Luigi Micheletti
- Fondazione Civiltà Bresciana
- Associazione Museo dell'Industria e del Lavoro "Eugenio Battisti"

Impatto sul territorio

L'impatto economico diretto e indiretto sul territorio si svilupperà in ambiti differenziati a partire dal ruolo del Musil-sede centrale nel comparto urbano ex industriale in via di completa risistemazione, di cui verrà a costituire il principale centro simbolico, concorrendo alla sua

riqualificazione e conferendo uno specifico valore aggiunto all'ultimo e più grande intervento urbanistico sulla città di Brescia, in area confinante con il centro storico.

Per il flusso di visitatori che potrà attrarre su scala sovraregionale, il Musil avrà una significativa incidenza nel settore turistico-alberghiero. Le attività di guida, animazione, conservazione e restauro, formazione, ricerca forniranno occasioni occupazionali ad una gamma diversificata di professionalità e competenze. Per l'insieme della sua azione il Musil contribuirà in modo significativo a implementare e rinnovare il capitale sociale ed umano del territorio.

Sede centrale in sintesi¹

<u>Ingresso</u> ²	700 mq
<u>Auditorium</u>	700 mq
<u>Esposizioni permanenti:</u>	
- Galleria del Novecento	1.100 mq
- Brescia territorio dell'industria	1.100 mq
- Sezione cinema/comunicazione (cinemobile e spazio ludico)	1.000 mq
<u>Esposizioni temporanee</u>	
- Sala attrezzata modulare	1.100 mq
<u>Servizi</u>	
- Uffici	240 mq
- Documentazione	900 mq
- Magazzino	800 mq
<u>Spazi a disposizione</u> (per sviluppo esposizioni permanenti e servizi)	<u>1.860 mq</u>
Totale area museo	9.500 mq
Biblioteca moderna	2.500 mq
	<u>300 mq</u>
Totale Musil	12.300 mq

¹ Le superfici indicate nel presente studio sono lorde, e, per ogni spazio funzionale, comprensive del connettivo, dei servizi tecnici e dei servizi per il pubblico.

² I complessivi 1.000 mq dell'ingresso comunque vengono ripartiti in: 700 mq al Museo e 300 mq alla Biblioteca.

Volume dell'investimento

- Opere edili e impianti, come da bando di concorso:	€ 17.440.000
- Allestimenti, costi stimati	€ 4.596.000
Investimento totale	€ 22.036.000

Elementi base del conto economico

Apertura 12 mesi anno (310 giorni anno)

Stima visitatori a regime: 90.000 all'anno
(biglietto intero 7 euro, ridotto 4 euro,
20% gratuito, 65% del restante ridotti)

Ricavi	Euro
- Biglietti (a 4 euro medi netti)	360.000
- Attività diverse su progetti	350.000
- Formazione	90.000
- Proventi da mostre temporanee	180.000
- Contributi ordinari	
MIUR. Ministero Istruzione Università e Ricerca	250.000
MBAC. Ministero Beni e Attività Culturali	80.000
Comune di Brescia	100.000
Provincia di Brescia	80.000
ASM Brescia S.p.A. Azienda Servizi Municipalizzati ¹	100.000
CCIAA. Camera di Commercio di Brescia	40.000
AIB. Associazione Industriale Bresciana (e altri)	35.000
- Caffetteria, ristorazione, vendita spazi commerciali (affitto e-o <i>royalties</i>)	180.000

- <i>Royalties</i> su <i>merchandising</i> , affitto <i>bookshop</i> , altre attività commerciali	55.000
- Sponsorizzazioni ² (in <i>cash</i> o in <i>kind</i>)	90.000
- <i>Fund raising</i> (<i>corporate members</i> , Amici del museo, ecc.)	120.000
- Attività <i>Web</i>	40.000
- Diritti, consulenze, servizi diversi	<u>35.000</u>

Totale Euro 2.185.000

¹ In *kind* (fornitura servizi).

² Questa voce comprende sponsorizzazioni tecniche a condizioni agevolate oppure a titolo gratuito. Tale previsione è resa possibile dal rapporto avviato con aziende che potranno svolgere questo specifico ruolo di *partner* tecnici del Museo.

Costi	Euro
- Personale	770.000
- Accoglienza, biglietteria, guardiania, sorveglianza, sicurezza	340.000
- Costi gestione edificio e struttura (riscaldamento, utenze...)	350.000
- Pulizia	50.000
- Progetti di ricerca e formazione	70.000
- Attività formative	35.000
- Produzioni editoriali e multimediali	35.000
- <i>Webmaster</i> , <i>e-communication</i> , <i>e-commerce</i>	25.000
- Gestione delle collezioni	60.000

- Acquisizioni	25.000
- Costi di produzione mostre temporanee	150.000
- Diritti	20.000
- Materiale di consumo	70.000
- <i>Marketing</i> , promozione ecc.	65.000
- Consulenza fiscale, gestione paghe, ecc.	40.000
- Assicurazioni	35.000
- Organi Fondazione	20.000
- Oneri diversi per servizi al Sistema	25.000
- Servizi didattici, visite guidate, animazione (in concess. o convenz.)	-----
- <i>Catering</i> (in concessione, convenzione o altro)	-----
- <i>Bookshop</i> (in concessione, convenzione o altro)	-----

	Totale Euro 2.185.000

Impatto occupazionale

Personale e struttura organizzativa

- Direttore generale
- Responsabile amministrativo, finanziario e del personale, con funzioni di direttore vicario (+ 1 assistente)
- Segreteria generale (3-4 persone)
- Un responsabile per ciascuna delle seguenti aree:
 - 1) Gestione delle collezioni, archivio e documentazione (1 conservatore + 4 assistenti)
 - 2) Formazione, progetti e ricerca (+ 1 collaboratore)
 - 3) *Marketing*, comunicazione, *fund raising* (+ 2 collaboratori)
 - 4) Servizi educativi (a tempo parziale)
 - 5) Area informatica (a tempo parziale)
 - 6) Gestione struttura e sicurezza (+ 1 assistente)

Acquisizione di servizi da fornitori esterni

- Attività di accoglienza, biglietteria, guardiania, sorveglianza esterna diurna e notturna, e simili
- Servizi didattici, di animazione socioculturale e simili (in concessione o convenzione, autofinanziata)
- *Webmaster, e-communication e-commerce*
- Pulizia

- *Catering*
(in concessione o convenzione)
- *Bookshop*
(in concessione, convenzione o altro)

- Consulenza fiscale, gestione paghe e adempimenti amministrativi

La struttura operativa delle sede centrale a cui afferiscono per alcune funzioni (ricerca, amministrazione, progettazione, didattica) anche tutte o parte delle altre sedi, si attesterebbe su 20-22 persone di cui 2 dirigenti, 6 quadri (di cui alcuni a tempo parziale), 10-12 dipendenti e operatori museali assimilabili agli impiegati di concetto. A questi va aggiunto un certo numero di operatori (circa 10 in totale) in convenzione con altri Enti (università, Ente locale), in *stage*, volontari o impegnati con borse di studio e di ricerca. Va segnalato che una quota dei costi dei servizi di accoglienza andrà condivisa con la biblioteca che si avvale della stessa area di ingresso al museo con relativi servizi.

Il rapporto tra il Musil e la Biblioteca moderna è da considerarsi una risorsa significativa del progetto che potrà svilupparsi non solo nell'arricchimento dell'offerta culturale ma con specifiche sinergie nella erogazione di servizi di comune interesse.

Equilibrio economico-gestionale

Ai fini della comprensione del conto economico della Sede Centrale del Musil, sono da tener presenti alcune scelte strategiche adottate nella costruzione del sistema museale, con la conseguenza che l'intero fabbisogno annuo, con previsione a regime di poco inferiore a € 700.000, fa capo al centro-sistema.

Tale impostazione ci sembra legittima perché consente di sfruttare al meglio le economie di scala e di realizzare importanti sinergie tra i vari poli del sistema museale (gestione e implementazione delle collezioni, attività di comunicazione, commercializzazione, formazione, ricerca ecc.). I maggiori oneri derivanti al bilancio della Sede Centrale sono ampiamente compensati dai vantaggi conseguenti alla proiezione e al radicamento sul territorio, nonché alla *leadership* che conseguirà il Musil sul versante in espansione dei sistemi museali.

Per altro il centro-sistema, per come è stato pensato e progettato, presenta almeno tre caratteristiche specifiche rilevanti, su cui si sofferma ampiamente il più volte citato Studio di fattibilità del 2000, e che qui

conviene richiamare brevemente per le ricadute in termini di ricavi. Nella sede ex Tempini, sulla base delle dotazioni della Fondazione Luigi Micheletti, sorgerà un museo in cui l'industria, la tecnica e la scienza saranno integralmente calate nel loro tempo, un museo quindi della modernità contemporanea, che manca in Italia e che può conseguire un grande successo di pubblico (come sta avvenendo in tutti i Paesi sviluppati). Ne consegue che la stima dei 90.000 visitatori annui e delle relative entrate sono decisamente prudenziali.

La seconda caratteristica è data dal legame con tutto il mondo delle imprese e in particolare dell'innovazione tecnologica a cui sono riservati importanti spazi espositivi permanenti. Ne consegue che le entrate derivanti da sponsorizzazioni, *fund raising*, attività di comunicazione, conferenze ecc. poggeranno su solide basi.

La Sede Centrale del Musil sarà poi il luogo delle attività di progettazione e ricerca, con risultati dal punto di vista dei ricavi del tutto in linea con quanto già realizzano gli istituti culturali che hanno promosso il Museo: Fondazione Luigi Micheletti, Fondazione Civiltà Bresciana, Associazione Musil.

Nella considerazione conclusiva sui costi di gestione del presente documento vengono sviluppate diverse altre considerazioni a sostegno delle previsioni circa i ricavi del Musil. Tra queste riveste particolare importanza, nonostante la difficoltà di quantificazione, il rapporto tra il museo e il contesto urbano ad alta qualificazione che sta sorgendo assieme ad esso. Si tratta sicuramente di una grande opportunità per tutti gli attori in gioco. Per quanto riguarda i costi del centro-sistema, non essendo comprimibili quelli del personale in organico, si è puntato con decisione sulla flessibilità, cercando di non perdere il controllo di attività potenzialmente produttrici di reddito.

Il fabbisogno di gestione che ne risulta, tenendo conto anche dell'apporto in forniture e servizi, delinea un equilibrio economico-gestionale del tutto alla portata dell'ente che gestirà il museo. Gli apporti pubblici previsti sono nettamente inferiori a quelli che ricevono strutture similari e in linea con gli apporti storici su cui possono contare le fondazioni e l'associazione promotrici del Musil.

Sede Centrale – realizzazione

Progetto

Il 2 aprile 2004 è risultato vincitore del “Bando del Concorso di progettazione per il Museo dell’Industria e del Lavoro ‘Eugenio Battisti’” del 1° agosto 2003 il progetto presentato dall’arch. Klaus Schuwerk (capogruppo).

Allestimenti

Gli allestimenti non sono contemplati nel Concorso espletato dal Comune di Brescia. In considerazione dello stretto rapporto con la distribuzione degli spazi funzionali e dell’impiantistica, si propone che vengano progettati e realizzati contestualmente al recupero ed alla progettazione architettonica. Nell’ipotesi che segue si prendono in considerazione solo gli spazi di pertinenza del Museo.

Ingresso	mq	700 x € 600	€ 420.000
-----------------	----	-------------	-----------

<i>Auditorium</i>	mq	700 x € 700	€ 490.000
-------------------	----	-------------	-----------

Esposizioni permanenti

- Galleria del Novecento	mq	1.100 x € 1.000	€ 1.100.000
--------------------------	----	-----------------	-------------

- Brescia territorio dell’industria	mq	1.100 x € 1.000	€ 1.100.000
-------------------------------------	----	-----------------	-------------

- Sezione cinema/comunicazione (cinemobile e spazio ludico)	mq	1.000 x € 100	€ 100.000
--	----	---------------	-----------

Esposizioni temporanee

- Sala attrezzata modulare	mq	1.100 x € 400	€ 440.000
----------------------------	----	---------------	-----------

Servizi

Uffici	mq	240 x € 650	€ 156.000
--------	----	-------------	-----------

Documentazione	mq 900 x € 360	€ 324.000
Magazzino	mq 800 (a corpo)	<u>€ 63.000</u>

Progettazione € 403.000

Costo totale allestimenti € **4.596.000**

Totale spazi utilizzati mq 7.640

Spazi a disposizione mq 1.860

Totale spazi museo mq **9.500**

Tempistica

Progetto esecutivo Giugno 2005

Apertura cantiere Ottobre 2005

Completamento opere e allestimenti Dicembre 2008

Inaugurazione Aprile 2009

III

BRESCIA. SAN BARTOLOMEO. MUSEO DEL FERRO

Mission

Conservare e valorizzare l'ultimo esempio di fucina storica esistente nella città di Brescia;

far conoscere la storia della lavorazione artigianale del ferro in età industriale e proto-industriale;

costituire un centro di documentazione, divulgazione e didattica sulla storia e l'arte del ferro.

Ruolo nel sistema

Polo didattico, di divulgazione e di ricerca su una filiera manifatturiera di primaria importanza, a lungo fulcro del sistema produttivo locale, basilare per tutto il processo di industrializzazione. Anello di collegamento tra la Sede centrale e la rete museale in espansione delle valli bresciane, specie la Valtrompia.

Sinergie con sede centrale e altri elementi del sistema

Verso il sistema:

- Diversificazione dell'offerta museale
- Arricchimento dell'attività didattica
- Intensificazione del legame col territorio

Dal sistema:

- Coordinamento tecnico-scientifico
- Supporto amministrativo
- Supporto *marketing* e comunicazione
- Forniture *merchandising*

Partner locali

Comune di Brescia, 2^a Circoscrizione, Fondazione Civiltà Bresciana (proprietaria del Museo).

Impatto sul territorio

Recupero e riqualificazione dell'ultimo edificio industriale di interesse storico conservato integralmente nell'antico borgo manifatturiero di San Bartolomeo. Realizzazione di un collegamento permanente con le strutture e i percorsi di archeologia industriale della Valtrompia, con incremento del turismo scolastico e dell' "*industrial tourism*".

Impatto occupazionale

Due persone staff permanente (distaccate da sede centrale), 5-6 volontari con rimborsi spese.

Il Museo del Ferro in sintesi

Spazi espositivi permanenti	191 mq
Spazi attività didattico-divulgative	225 mq
Uffici	26 mq
Depositi	<u>40 mq</u>
	482 mq

Volume dell'investimento

Euro 204.000.

Come da Accordo di Programma, finalizzati all'adeguamento e miglioramento delle strutture e degli allestimenti.

Elementi base del conto economico

Apertura 12 mesi anno (310 giorni anno)

Stima visitatori: 10.000 (32 al giorno)

Ricavi	Euro
Biglietti: (a euro 1,5 medi netti)	15.000
Attività su progetti	9.000
<i>Merchandising</i>	5.000
Sponsorizzazioni	<u>10.000</u>
Totale Euro	39.000¹

¹ Integrazione di € 4.000 da parte della sede centrale.

Costi	Euro
Costi gestione edificio	10.000
Costi manutenzione impianti vari	6.000
Rimborsi spese a volontari	8.000
Utenze, pulizie, assicurazioni...	10.000
Costi progetti	5.000
Altri oneri	4.000
Personale scientifico-tecnico, in carico a sede centrale	---
Amministrazione, <i>marketing</i> , ecc., in carico a sede centrale	<u>---</u>

Totale Euro 43.000

Tempistica

Il Museo del ferro è già funzionante; rispetto allo Studio di fattibilità del 2000, per cambiamenti dello scenario locale (vendita edifici) e considerazioni economico-gestionali, si è deciso di rinunciare ad un incremento degli spazi, puntando ad un miglioramento degli allestimenti. Trattandosi di interventi limitati, i tempi di realizzazione possono essere contenuti:

Progetto allestimento	Dicembre 2004
Completamento lavori	Dicembre 2005

Considerazioni conclusive

La struttura di San Bartolomeo è la prima ad essere diventata operativa nell'ambito del sistema Musil. I risultati raggiunti, pur in assenza di fattori strategici ai fini del miglioramento dell'offerta e della pubblicizzazione del prodotto, con il consolidamento di rapporti continuativi tra il Museo e le scuole bresciane (primarie e secondarie), fanno prevedere la possibilità di conseguire gli obiettivi prudenziali indicati nel conto economico. Il pieno inserimento nel sistema, di cui rappresenta un tassello prezioso, consentirà al Museo del ferro di potenziare la sua attività divulgativa e didattica, con fabbisogni di gestione molto modesti.

IV

CEDEGOLO. MUSEO DELL'ENERGIA IDROELETTRICA DI VALLE CAMONICA

Mission

Far conoscere il grande ciclo della costruzione degli impianti idroelettrici che consentirono lo sviluppo industriale italiano;

conservare un edificio storico dell'industria idroelettrica lombarda e farne un Centro di diffusione della cultura scientifica;

fornire conoscenze sulla produzione di energia e le problematiche connesse;

conservare e valorizzare la memoria del lavoro in ambiente montano;

operare come agenzia di *marketing* del territorio.

Ruolo nel sistema

Polo di diffusione della cultura scientifica e di valorizzazione di una importante area storica dell'industrializzazione lombarda, è una unità funzionale del sistema che presidia un'area strategica per i flussi turistici sia invernali che estivi. Comprende una serie di spazi attrezzati per attività artigianali tipiche e può quindi produrre un *merchandising* coerente con l'immagine del Musil.

Sinergie con sede centrale e altri elementi del sistema

Verso il sistema:

- ampliamento bacino di utenza
- diversificazione dell'offerta e arricchimento del paniere prodotti
- produzione *merchandising*

Dal sistema:

- assistenza tecnico-logistica
- consulenza scientifica per progetti
- comunicazione

- partenariato su progetti specifici: turismo scolastico, formazione, ecc.

Partner locali

Comune di Cedegolo, Comunità Montana di Valle Camonica. In prospettiva, le società Enel e Edison.

Impatto sul territorio

Recupero della centrale e del sito, animazione del territorio anche nei periodi di stasi dei flussi turistici verso l'Alta Valle, creazione di opportunità per la piccola imprenditoria giovanile e artigianale, riqualificazione turistica.

Impatto occupazionale

Due persone di staff permanente con contratto a progetto, 4-5 volontari con rimborsi spese, 8 animatori *part-time* per servizi gestiti in concessione.

Il Museo dell'energia idroelettrica in sintesi

Ingresso e servizi	260 mq
Esposizione permanente	600 mq
Galleria dell'artigianato	240 mq
Archivio	<u>160 mq</u>

Totale 1.260 mq

Il bando di concorso, già espletato, prevede il recupero di complessivi mq 2.660, di cui 580 mq per usi promiscui e 820 mq di spazi aggiuntivi con funzioni di servizio, ricavabili nel sottosuolo o all'esterno (terrazzo). Tali superfici non vengono prese in considerazione nel presente modello di gestione e non rientrano nel piano economico dell'ADP.

Volume dell'investimento

- Opere edili e impianti (comprehensive di progettazione)	€ 1.963.000
- Allestimenti (comprensivi di progettazione)	€ <u>897.000</u>
Costo complessivo	€ 2.860.000

Elementi base del conto economico

Si prevede un'apertura di 9 mesi anno (36 settimane di media per 6 gg.) con una stima di circa 21.600 visitatori (100 al giorno di media).

Visite guidate e attività didattiche in concessione, senza previsione di utile per il sistema, almeno in fase di avviamento. L'obiettivo prudenziale è l'autofinanziamento delle stesse.

Ricavi	Euro
Biglietti (a 3 euro medi netti)	65.000
Attività diverse su progetti e proventi da mostre temporanee	25.000
Caffetteria e ristorazione (affitto o <i>royalties</i>)	18.000
<i>Merchandising</i> collegato a galleria artigianato	15.000
Sponsorizzazioni	<u>10.000</u>
Totale Euro 133.000¹	

¹ Si prevede un'integrazione di € 3.000 da Enti locali (Comunità Montana, Comune di Cedegolo).

Costi	Euro
- Costi gestione edificio	15.000
- Costi gestione organizzativa e manutenzione apparati multimediali	10.000
- Personale	65.000
- Sicurezza	5.000
- Utenze, pulizie, assicurazioni	18.000
- Costi di produzione mostre e progetti	10.000
- Produzione <i>merchandising</i>	8.000
- Altri oneri	5.000
- Amministrazione, costi di marketing e sviluppo progetti, in carico a sede centrale	-----
	Totale Euro 136.000

Considerazioni conclusive

La struttura di Cedegolo costituisce un polo museale a tutti gli effetti ispirantesi alla tipologia degli *science center*, quindi non gravata da costi di gestione della collezione, con l'obiettivo di fornire un mix di prodotti qualificati in un'area relativamente distante dalla sede centrale del sistema, ma di grande importanza per le connessioni storico-culturali e per l'impatto sul territorio bresciano del Musil. Le previsioni economiche identificano un *breakeven* di visitatori di circa 22.000 presenze annue che, sommate ai ricavi derivanti dalle altre attività, lasciano prevedere un sostanziale pareggio. Su queste basi il polo di Cedegolo potrà impostare un'attività di *routine* di alto profilo e pianificare iniziative e programmi di sviluppo a seconda delle circostanze e delle risorse che si renderanno via via disponibili. Cautelativamente si può, infine, prevedere una gestione parametrata sull'andamento delle visite che verrà rilevato in fase di avviamento, alternando periodi di pieno regime con periodi di apertura

ridotta e periodi di chiusura, ai fini di rientrare nei costi di gestione pianificati.

Per i rapporti già instaurati e gli impianti produttivi di Enel e Edison esistenti in zona, a partire dallo stesso Comune di Cedegolo, è ragionevole ipotizzare un apporto significativo da parte delle suddette società *leader* nel settore dell'energia elettrica, con la possibilità di realizzare iniziative comuni in campo divulgativo e scientifico, nonché in quello storico, tenuto conto che sarà depositato e consultabile presso il museo l'archivio storico di tutto il sistema idroelettrico della Valle Camonica.

Polo di Cedegolo. Realizzazione

Progetto

È risultato vincitore del “Concorso di progettazione per il recupero della Centrale Enel (ex Bresciana) di Cedegolo e riconversione in Museo dell'energia idroelettrica di Valle Camonica”, bandito il 28.05.2003, l'Arch. Claudio Gasparotti (capogruppo).

Allestimenti		Euro
Ingresso e servizi	260 mq x € 500	130.000
Esposizione permanente	600 mq x € 1.000	600.000
Galleria dell'artigianato	240 mq x € 300	72.000
Archivio	160 mq x € 205	33.000
Progettazione		<u>62.000</u>
Totale € 897.000		

Tempistica

In considerazione delle somme a disposizione per il polo di Cedegolo in base all'Accordo di Programma sul Musil (€ 2.860.000), l'opera potrà essere realizzata secondo il seguente cronogramma:

Progetto esecutivo	Febbraio 2005
Apertura cantiere	Ottobre 2005
Completamento opere e allestimenti	Marzo 2008
Inaugurazione	Maggio 2008

V

RODENGO SAIANO. LA CITTÀ DELLE MACCHINE.

- MAGAZZINO VISITABILE -

Mission

Conservare la collezione delle macchine del Musil in una grande e accessibile struttura. Presentare e rendere visitabile una selezione del patrimonio storico-industriale del museo al vasto pubblico. Promuovere la conoscenza della storia della tecnica e dell'industria, utilizzando le interessanti sinergie con il contiguo Franciacorta Outlet Village.

Costituisce l'unico caso in Italia di collocazione di un nucleo museale nel contesto di una struttura commerciale di massa di ultima generazione. Con gli Outlet la grande distribuzione realizza la vendita diretta dal produttore al consumatore, specie nel settore abbigliamento e casa, in strutture dedicate, che, attraverso opportune scelte architettonico-urbanistiche, mirano a creare un ambiente comunitario per la moltitudine dei consumatori.

Ruolo nel sistema

É una unità funzionale della sede centrale di Brescia. E' la struttura principale nella gestione della collezione di macchinari, con un ampio spazio di magazzino adeguatamente attrezzato e un laboratorio di restauro a disposizione dell'intero sistema. É integrato da spazi per la esposizione e la animazione culturale. Attività in loco:

- Conservazione
- Restauro
- Manutenzione
- Esposizione e animazione di una parte della collezione

Sinergie con sede centrale e altri elementi del sistema

Verso il sistema:

- Abbattimento costi gestione delle collezioni: magazzino, manutenzione, restauri, ecc.
- Comunicazione
- Ampliamento utenza (si rivolge ai due milioni di utenti dell'Outlet e ad un'area di particolare interesse turistico)
- Diversificazione attività didattiche con particolare attenzione al *target* "famiglia".

Dal sistema:

- Servizio tecnico-scientifico per la gestione della collezione
- Supporto amministrativo
- Supporto di *marketing* e di comunicazione
- Supporto nella progettazione didattica
- Supervisione scientifica
- Fornitura *merchandising*

Partner locali

Comune di Rodengo Saiano, Franciacorta Outlet Village

Impatto sul territorio

Per dimensioni, novità e qualità dei contenuti il "prodotto Città delle Macchine" può avere un *forte impatto* mobilitando anche un significativo indotto (attività di accompagnamento, pubblicistica, ecc.), innanzitutto nello stesso Outlet, in termini di ristorazione, e vendita di altri servizi. L'acquisizione di alcuni servizi in *outsourcing* come la pulizia, la guardianà notturna e nei giorni di chiusura, le visite guidate e i laboratori didattici, determinerà nuove occasioni di occupazione sul territorio.

Impatto occupazionale

Due posizioni di staff *full time*, per la gestione della collezione, 20-25 posizioni *part time* e *full time* per l'erogazione dei servizi educativi, di animazione e accoglienza.

La Città delle Macchine in sintesi

Area cinema: l'industria e la pubblicità	500 mq
Centro servizi didattici	300 mq
Magazzino visitabile e di conservazione	1.900 mq
Laboratorio di restauro	200 mq
Altri servizi (<i>reception</i> , ecc.)	<u>200 mq</u>

Totale 3.100 mq

Volume dell'investimento 1.500.000 Euro

Ripartizione		Euro
- Costi di adattamento generale, inclusa progettazione	3.100 mq x € 170	527.000
Allestimento magazzini e archivio	1.900 mq x € 200	380.000
Area cinema	500 mq x € 650	325.000
Centro servizi didattici	300 mq x € 250	75.000
Laboratorio	200 mq x € 250	50.000
Altri servizi	200 mq x € 250	50.000
Progettazione allestimento		<u>93.000</u>
Totale € 1.500.000		

Conto Economico: previsioni di massima *

Apertura 12 mesi all'anno
Stima visitatori 30.000 all'anno

Ricavi	Euro
Biglietti (a 3 euro medi netti)	90.000
<i>Merchandising</i>	35.000
Servizi diversi (restauro ecc.)	10.000
Sponsorizzazioni o contributi da operatori Outlet e imprenditori della Franciacorta	<u>12.000</u>

Totale Euro 147.000

Costi	Euro
Costi gestione edificio	10.000
2 staff	70.000
Materiali di consumo	15.000
Utenze	10.000
Pulizie	10.000
Sicurezza (in convenzione con Outlet)	5.000
Quota parte produzione <i>merchandising</i> fornito da sede centrale o realizzato localmente in sinergia con Outlet	18.000
Assicurazioni e altri oneri (rifiuti, ICI ecc.)	5.000

Amministrazione, *marketing*, progettazione
in carico a sede centrale

Servizi didattici e animazione in concessione
(autofinanziati)

Totale Euro 143.000

*Le stime andranno commisurate ai flussi di visitatori dell'Outlet, entrato in attività da pochi mesi.

Equilibrio economico-gestionale

Nell'avvio del sistema Musil la sede di Rodengo Saiano svolge un ruolo di particolare rilievo, anche in rapporto alla tempistica prevista per l'apertura della sede centrale di Brescia e del polo di Valle Camonica. Egualmente importante, ai fini delle sinergie di sistema, è la funzione che svolge su un'area di costi e di attività cruciale per il funzionamento della struttura museale complessiva, vale a dire la gestione delle collezioni.

Per tali motivi è indispensabile assicurare il successo e la sostenibilità economica della prima grande sezione del Musil, con cui si inaugura l'effettivo funzionamento del sistema.

L'equilibrio economico-gestionale del polo della Città delle Macchine di Rodengo Saiano poggia su due condizioni imprescindibili:

- 1) l'apertura della struttura nei fine settimana, in particolare nelle giornate domenicali e festive, quando non sono programmabili visite scolastiche, contestualmente all'Outlet Franciacorta, in modo da garantire alla struttura un adeguato flusso di visitatori ed, in generale, di fruire dei flussi turistici degli itinerari della Franciacorta, particolarmente consistenti nei fine settimana;
- 2) il consolidarsi di positive e costanti sinergie con il sistema locale di accoglienza (negozi, alberghi, ristoranti, esercizi commerciali, ecc.) affinché siano garantiti gli opportuni servizi di ospitalità ai visitatori della Città delle Macchine.

Il verificarsi delle suddette condizioni è essenziale per consentire al polo di Rodengo Saiano di svolgere la funzione strategica che gli è attribuita nelle presenti "Linee guida", sia ai fini dell'avviamento che dell'affermazione del sistema Museo dell'Industria e del Lavoro Eugenio Battisti, in quanto concretizzazione del presente accordo di programma, e consentirà al polo di Rodengo di svolgere una funzione strategica per l'avviamento e l'affermazione dell'intero sistema.

Tempistica

Progetto esecutivo	Dicembre 2004
Apertura cantiere	Luglio 2005
Completamento lavori	Luglio 2006
Inaugurazione	Settembre 2006

Considerazioni conclusive

La Città delle Macchine–magazzino visitabile di Rodengo Saiano costituisce una essenziale risorsa del Musil per il concorso delle seguenti condizioni: a) la disponibilità in tempi brevi; b) l'investimento iniziale contenuto; c) la sostenibilità dei costi di gestione, anche in rapporto a stime prudenziali di afflusso di visitatori (1,5% dell'utenza Outlet, in gran parte concentrata nel fine-settimana, a cui andrebbe aggiunto l'apporto del turismo scolastico e di altri segmenti di mercato).

Alla Città delle Macchine fanno capo le seguenti voci di costo: gestione delle collezioni (personale, sicurezza, materiale per restauri e manutenzione ecc.), costi emergenti da attività in loco (accoglienza ecc.), costi gestione edificio.

In prospettiva la struttura *potrebbe contribuire positivamente ai costi generali del sistema* ricavandone a sua volta i benefici derivanti da un processo complessivo di crescita e miglioramento dei servizi.

Questi elementi risultano ancora più importanti nel quadro di un progetto la cui messa regime in tutte le componenti non è prevedibile su un arco di tempo inferiore ai 5-7 anni. Data la disponibilità a breve della struttura, il decollo di Rodengo assume quindi un'importanza molto rilevante per il successo del Musil.

Prevedendo 5 euro di spesa media per visitatore (ticket e acquisto *merchandising* o servizi) il *breakeven* si colloca a 28.000 visitatori paganti, numero che non sembra azzardato alla luce della sinergia con l'Outlet, dell'apporto del centro sistema di Brescia e delle possibilità di fidelizzazione del cliente per la stessa natura dell'Outlet, soggetto a visite ripetute soprattutto nel fine-settimana da parte di una clientela che segue la stagionalità delle collezioni.

VI

CRONOGRAMMA

Realizzazione delle opere

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Musil Sede centrale		Progetto esecutivo	Opere edili e impianti	Opere edili e impianti	Allestimenti	Inaugurazione
San Bartolomeo	Progetto allestimento	Completamento				
Cedegolo		Progetto esecutivo Apertura cantiere	Opere edili e impianti	Allestimenti	Inaugurazione	
Rodengo	Progetto esecutivo	Apertura cantiere	Completamento e inaugurazione			

CONTO ECONOMICO 2005-2011

COSTI	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Sede centrale							

Personale	225.000	245.000	300.000	380.000	600.000	750.000	770.000
Accoglienza, biglietteria, guardiana, sorveglianza, sicurezza	---	---	---	---	238.000	340.000	340.000
Costi gestione edificio e struttura (riscaldamento, utenze)	---	---	---	---	245.000	350.000	350.000
Pulizia	---	---	---	---	35.000	50.000	50.000
Progetti di ricerca e formazione	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	70.000	70.000
Attività formativa	25.000	25.000	25.000	25.000	30.000	35.000	35.000
Produzioni editoriali e multimediali	20.000	20.000	20.000	20.000	30.000	35.000	35.000
Webmaster, e-communication, e-commerce	10.000	15.000	15.000	15.000	18.000	25.000	25.000
Gestione delle collezioni	30.000	40.000	40.000	45.000	50.000	60.000	60.000
Acquisizioni	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	25.000	25.000
Costi di produzione mostre temporanee	---	---	30.000	30.000	90.000	150.000	150.000
Diritti	4.000	8.000	10.000	10.000	15.000	20.000	20.000
Materiale di consumo	21.000	30.000	30.000	40.000	50.000	70.000	70.000
Marketing, promozione, ecc.	13.000	13.000	13.000	15.000	65.000	65.000	65.000
Consulenza fiscale, gestione paghe, ecc.	16.000	16.000	20.000	20.000	30.000	40.000	40.000
Assicurazioni	7.000	10.000	10.000	15.000	20.000	35.000	35.000
Organi Fondazione	14.000	14.000	14.000	14.000	20.000	20.000	20.000
Oneri diversi per servizi al Sistema	12.000	12.000	12.000	18.000	25.000	25.000	25.000
S. Bartolomeo	40.000	43.000	43.000	43.000	43.000	43.000	43.000
Rodengo	---	130.000	143.000	143.000	143.000	143.000	143.000
Cedegolo	---	---	---	100.000	136.000	136.000	136.000
Totali	505.000	689.000	793.000	1.001.000	1.951.000	2.487.000	2.507.000

CONTO ECONOMICO 2005-2011

RICAVI	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Sede centrale							
Biglietti	---	---	---	----	250.000	300.000	360.000
Attività diverse su progetti	175.000	175.000	175.000	200.000	250.000	300.000	350.000
Formazione	50.000	50.000	70.000	70.000	80.000	90.000	90.000
Proventi da mostre temporanee	---	---	30.000	30.000	100.000	140.000	180.000
Contributi ordinari	175.000	250.000	257.000	350.000	549.000	875.000	685.000
Caffetteria, ristorazione, vendita spazi commerciali (affitto e-o royalties)	---	---	---	---	120.000	140.000	180.000
Royalties	---	---	---	---	35.000	40.000	55.000
Sponsorizzazioni (in cash o in kind)	18.000	18.000	18.000	18.000	90.000	90.000	90.000
Fund raising (corporate members, Amici del museo, ecc.)	36.000	36.000	36.000	36.000	110.000	120.000	120.000
Attività Web	12.000	12.000	12.000	12.000	25.000	35.000	40.000
Diritti, consulenze, servizi diversi	9.000	9.000	9.000	9.000	20.000	35.000	35.000
S. Bartolomeo	30.000	39.000	39.000	39.000	39.000	39.000	39.000
Rodengo Saiano	---	100.000	147.000	147.000	147.000	147.000	147.000
Cedegolo	---	---	---	90.000	136.000	136.000	136.000
TOTALE	505.000	689.000	793.000	1.001.000	1.951.000	2.487.000	2.507.000

RIPARTIZIONE DEI CONTRIBUTI ORDINARI

	2005	2006	2007	2008	2009	2010*	2011
Ministeri	150.000	200.000	200.000	250.000	330.000	520.000	330.000
Enti locali	25.000	25.000	25.000	50.000	100.000	180.000	180.000
Imprese	---	25.000	32.000	50.000	119.000	175.000	175.000
Totale	175.000	250.000	257.000	350.000	549.000	875.000*	685.000

* Il picco di fabbisogno all'anno 2010, con un'eccedenza di € 190.000 rispetto alla situazione a regime (anno 2011), è previsto che venga coperto senza interventi di altri soggetti. Ipotesi plausibile considerata l'entità dell'importo. È ragionevole per altro ipotizzare che a tale data il Musil abbia acquisito altri partner, in veste di soci Fondatori o Fondatori Promotori.

VII

I PRODOTTI DEL SISTEMA

Esposizioni permanenti

Sono il prodotto comune a tutte le strutture del sistema museale e ne costituiscono il *core business*. Si presentano in maniera diversificata per tematiche specifiche, problematiche conservative e di manutenzione, dimensioni, modalità dell'accesso e della fruizione. Condividono invece la natura delle collezioni, l'ambito cronologico e l'area disciplinare di cui rappresentano una varietà di articolazioni.

Sedi: Brescia, San Bartolomeo, Cedegolo, Rodengo Saiano.

Dotazioni strumentali: 10.000 mq di aree espositive permanenti totali.

Le esposizioni temporanee

Prodotte dal sistema o co-prodotte con altri soggetti sono allestite in spazi dedicati disponibili, in misura diversa, in tutte le strutture del sistema.

Sedi: Brescia ex-Tempini, San Bartolomeo, Cedegolo, Rodengo Saiano.

Dotazioni strumentali: 2000 mq di aree espositive per mostre temporanee.

Programmi di conservazione

Sono erogati dalla sede centrale per quanto attiene il *know how*, si realizzano con la dotazione strumentale del polo di Rodengo che ha la specifica funzione di magazzino visitabile, laboratorio di restauro e manutenzione.

Sedi: Brescia ex-Tempini e Rodengo Saiano.

Dotazioni strumentali: magazzini di conservazione, magazzini visitabili, archivio di conservazione per documenti cartacei e filmati con relative postazioni di consultazione, biblioteca specializzata per complessivi 3.500 mq.

Progetti di ricerca scientifica

Sono sviluppati internamente e/o in collaborazione con altre organizzazioni e si avvalgono del *know how* dell'Università degli Studi di Brescia, aderente al sistema, e delle due Fondazioni (Luigi Micheletti e Civiltà Bresciana) promotrici del Musil.

Sedi: Brescia, sede centrale.

Dotazioni strumentali: biblioteca specializzata, archivi, magazzini consultabili, uffici e aule di studio, laboratori.

Programmi di valorizzazione della collezione

Sono erogati da tutte le componenti del sistema avvalendosi di una quota di servizi (consulenza scientifica, servizio di comunicazione, ecc.) forniti dal centro-sistema.

Sedi: tutte.

Dotazioni strumentali: spazi espositivi, uffici, aule, laboratori e altri spazi di lavoro.

Servizi di *marketing* del territorio

In comune a tutto il sistema, realizzati anche in *partnership* con soggetti esterni (enti e uffici locali-territoriali).

Sedi: Brescia ex-Tempini, Cedegolo, Rodengo Saiano.

Dotazioni strumentali: uffici e altri spazi di lavoro di cui – sia pure in misura differente – sono dotate tutte le sedi del sistema.

Servizi alle imprese

Erogati principalmente dalla sede centrale, e con azioni specifiche presso tutti i poli del sistema, sono rivolti al sistema imprenditoriale locale. Riguardano sia la conservazione del patrimonio storico delle aziende che la sua valorizzazione, la formazione di professionalità specifiche per la promozione della cultura di impresa, la individuazione di opportunità di marketing e di risorse finanziarie locali, nazionali e comunitarie per lo sviluppo dei valori di tradizione e di innovazione come fattori di leadership e di incremento di valore dei prodotti e dei servizi della realtà economica

bresciana. Il Musil si propone altresì come forum permanente sui temi dell'innovazione tecnologica e della ricerca applicata.

Sedi: tutte.

Dotazioni strumentali: uffici, aule e altri spazi di lavoro, auditorium. Spazi per la conservazione di archivi e collezioni di impresa.

Formazione e didattica

È rivolta sia all'interno (aggiornamento e *in-house training*) che all'esterno (verso il sistema scolastico, le agenzie educative, organizzazioni di tutela, turistiche, professionali, associazioni culturali, enti pubblici, imprese, ecc.). Il servizio è erogato in diverse forme, anche a distanza (*e-learning*). Il sistema si avvale di risorse interne e di *partner* esterni (enti di formazione, associazioni, ecc.). Soggetto strategico di riferimento è l'Università degli Studi di Brescia, aderente al sistema.

Sedi: Tutte.

Dotazioni strumentali: aule e spazi di animazione didattica, la documentazione e le collezioni del Musil.

Pubblicazioni, prodotti multimediali, servizi Internet, merchandising

Pur essendo trasversali alle linee di prodotto qui indicate, richiedono una serie di articolazioni organizzative autonome e quindi il progressivo costituirsi di una struttura produttiva dedicata, anche se non necessariamente dislocata in un unico luogo.

Sedi: tutte (coordinamento del centro-sistema).

Dotazioni strumentali: laboratori della Città delle Macchine e della sede centrale; strutture dedicate presso tutti i poli del sistema.

VIII

L'OFFERTA MUSEALE A BRESCIA E NEL BRESCIANO

Il sistema museale bresciano è in fase di rapida evoluzione sia per quanto concerne la città che la provincia.

La costituzione, nel 1996, dell'“Associazione Brescia Mostre Grandi Eventi”, da parte del Comune di Brescia e della Provincia di Brescia e, ancor più, la creazione nel luglio 2003 della società per azioni “Brescia Musei” da parte del Comune, della Fondazione CAB, della Fondazione ASM e della Camera di Commercio, con il compito di gestire i musei cittadini, sono la dimostrazione del tentativo di trasformare l'immagine di Brescia e di farne un centro di cultura di rilievo internazionale, potenziando l'offerta museale, facendo leva sull'organizzazione di eventi (mostre temporanee) capaci di attirare un ampio pubblico.

I risultati ottenuti, in una fase di transizione, sono considerevoli.

Tra le esposizioni organizzate da “Brescia Mostre” segnaliamo:

- *Lo sguardo innocente*, Palazzo Martinengo, 12/5/2000-19/11/2000, visitatori 75.654;
- *Impressionismo italiano*, Palazzo Martinengo, 25/10/2002-16/3/2003, visitatori 75.357;
- *Andy Warhol*, Palazzo Martinengo, 11/4/2003-25/6/2003, visitatori 25.175.

Tra le esposizioni svoltesi presso il Museo di Santa Giulia, principale struttura museale cittadina:

- *Il futuro dei Longobardi*, 18/6/2000-10/12/2000, visitatori 177.468 (media giornaliera: 1.130);
- *Bizantini, Croati e Carolingi*, 9/9/2001-6/1/2002, visitatori 44.426 (media giornaliera: 431);
- *Vincenzo Foppa*, 3/3/2002-2/6/2002, visitatori 63.448 (media giornaliera: 579);
- *La domus dell'Ortaglia*, 1/3/2003-2/11/2003, visitatori 74.420 (media giornaliera: 359).

I musei cittadini registrano di contro performance diseguali che non si discostano, ad eccezione di "Santa Giulia", da quanto segnalato nello "Studio di fattibilità" del 2000 (cfr. "Modello di gestione", Tab. 10, pag. 21) e ciò per effetto della mancanza di musei di nuova generazione, sia nell'impostazione che nella gestione. La verifica di una possibile inversione di tendenza si avrà sulla base dei risultati che otterrà "Brescia Musei" S.p.A. e dall'apertura del Museo delle "Mille Miglia" (con una previsione di 50.000 visitatori annui).

<i>Musei Civici di Brescia</i>	<i>Visitatori</i> anno 1998	<i>Visitatori</i> anno 2003
Museo Santa Giulia	39.230	93.759
Museo delle Armi	17.589	13.016
Pinacoteca Tosio Martinengo	10.079	8.237
Museo del Risorgimento	7.703	5.230
Museo dell'Età Romana	4.118	(chiuso)

L'offerta museale in provincia è caratterizzata dalla presenza di musei ed aree archeologiche che registrano un notevole afflusso di visitatori. In particolare, la villa di Catullo a Sirmione e il Vittoriale degli Italiani a Gardone Riviera si attestano sui 200.000 visitatori annui, godendo della favorevole posizione in uno dei grandi bacini turistici italiani. Sicuramente importanti sono anche i risultati ottenuti dall'offerta museale in Valcamonica, legata alle incisioni rupestri, con circa 100.000 visitatori annui.

In forte espansione nel territorio, e di particolare interesse per le prospettive del Musil, è tutto il settore dei musei della cultura materiale, con una marcata accentuazione per i musei del lavoro industriale. Esistono in tal senso le premesse per la costituzione di un sistema tematico a rete, comparabile per dimensioni ed importanza ad analoghe esperienze europee e senza riscontri in Italia.

L'area che vede il maggior addensarsi di realizzazioni e progetti è quella della Valtrompia, con la costituzione di un vero e proprio *Sistema museale* incentrato sulla storia del ferro e delle miniere, con una serie di poli

museali già funzionanti: i *Magli* di Sarezzo, il *Maglio Averoldi* di Ome, il *Forno fusorio* di Tavernole, le *Miniere* di Pezzate, con il Museo *Il mondo dei minatori e l'arte del ferro* e la *Miniera Marzoli*, la *Miniera S. Aloisio* di Collio, a cui si aggiungerà il *Museo delle Armi* di Gardone Valtrompia.

Sistema museale della Valtrompia

	<i>Numero visitatori</i>	<i>Costi</i>	<i>Ricavi</i>
Maglio di Ome	1.182	25.091	2.411
Magli di Sarezzo	1.521	13.114	4.653
Forno di Tavernole	3.641	32.168	10.392
Miniere di Pezzate	16.630	159.030	100.002
Miniera S. Aloisio*	<u>2.593</u>	<u>13.445</u>	<u>26.544</u>
Totale	25.567	242.848	144.002

* Aperti al pubblico dal luglio 2003 gli edifici esterni. Apertura della miniera dal 2004.

Numerosi progetti, con stadi diversi di avanzamento, riguardano la Valsabbia. In specifico, le *Fucine* di Odolo e di Casto, il *Forno fusorio* di Livemmo, il *Mulino* di Gavardo, il *Museo del Lavoro* di Vestone.

In Valcamonica sono in piena attività da anni la *Fucina-museo* e il *Mulino* di Bienno, a cui si affianca il museo *Le Fudine* di Malegno. Sempre in Valcamonica sono in corso di progettazione interventi di conservazione e fruizione per la *Segheria ad acqua* di Corteno Golgi e la *Miniera Carona* di Sellero. Allo studio è anche la realizzazione di un *Museo dell'Industria Tipografica* ad Artogne.

Al di fuori delle tre valli, per secoli epicentro dell'industria bresciana, non mancano realizzazioni e progetti riconducibili all'archeologia industriale. Segnaliamo: la *Via del marmo* che coinvolge nove comuni, da Botticino a Gavardo, e che comprende il *Museo del marmo* di Botticino.

Nel comparto edile e dei materiali da costruzione merita di essere segnalato il progetto di recupero del grande e antico ex Cementificio Italcementi di Palazzolo sull'Oglio, con l'ipotesi di un apposito spazio storico-museale.

Molto ambizioso è il progetto di recupero della *Valle delle Cartiere* di Toscolano Maderno sul Lago di Garda, dove è già attivo un piccolo *Museo della carta* nella località Maina Inferiore. Sempre sul Lago di Garda è operante il *Museo* allestito presso il "Centro visitatori del Parco Alto Garda Bresciano" a Tignale, dedicato all' "industria del forestiero" e alle manifatture gardesane. Le recenti spinte alla valorizzazione museale stanno interessando impianti singolari quali le limonaie del Garda: in fase di allestimento è la *Limonaia del Pra dela fam* di Tignale, a livello di progetto la *Limonaia del Castèl* di Limone. Si segnala infine il progetto di creare una struttura museale presso la "Società Lago di Garda" di Gargnano.

Il fenomeno dei musei aziendali, significativo nel contesto italiano, non si è affermato nel Bresciano, forse perché tradizionalmente il grosso della produzione manifatturiera bresciana non si rivolge ad utenti finali. I recenti cambiamenti di scenario e la necessità di puntare sull'eccellenza e sulla riconoscibilità del marchio, aprono prospettive che spetterà al Musil di raccogliere e valorizzare. Di notevole interesse storico sono la *collezione* dell'antica *industria d'armi Beretta* di Gardone Valtrompia e la raccolta del *Museo Marzoli* presso l'omonima storica fabbrica di Palazzolo sull'Oglio.

Nell'ambito del patrimonio tecnico-scientifico raccolte storiche importanti e generalmente trascurate si trovano presso alcuni istituti scolastici. L'opera di sensibilizzazione svolta sta producendo i primi risultati, in alcuni casi l'obiettivo che ci si pone è di creare un vero polo didattico-museale. Segnaliamo, tra gli altri: l'Istituto Professionale "Zanardelli" di Gardone Valtrompia, l'Istituto d'Istruzione Superiore "G. Antonietti" di Iseo, l'Istituto Tecnico Statale "Castelli" e l'Istituto per Geometri "Tartaglia" di Brescia.

IX

MODELLI DI RIFERIMENTO

L'Associazione Museo dell'Industria e del Lavoro ha acquisito negli anni una particolare conoscenza della evoluzione dei musei della tecnica e del lavoro in Europa, in particolare attraverso il Premio Luigi Micheletti di cui si è fatta promotrice nell'ambito del Premio Europeo Museo dell'Anno, patrocinato dal Consiglio d'Europa. Questo Premio intende riconoscere ogni anno il contributo in termini di innovazione nelle qualità percepibili dal visitatore attraverso una selezione di musei di recente apertura oppure profondamente rinnovati nelle strutture e negli allestimenti. Il Premio Luigi Micheletti è stato istituito come sezione speciale di tale programma specificamente dedicata ai musei a tema industriale e tecnico.

Sulla base delle conoscenze acquisite, sono stati individuati alcuni modelli di riferimento utili ai fini dello sviluppo del progetto bresciano adottando i seguenti criteri della scelta:

Articolazione territoriale del progetto (sistema diffuso sul territorio)
 Casi innovativi per contenuti e modalità dell'allestimento
 Affinità nella tematica con il progetto di Brescia
 Dimensioni
 Recente costituzione

Rheinisches Industriemuseum, Oberhausen (Germania). “*Sei luoghi = un museo*” è lo slogan di questo complesso museale. Si struttura su **sei siti** comprendenti diversi edifici di grandi dimensioni, impianti industriali, case di abitazione, edifici amministrativi, infrastrutture, ecc. riutilizzati a fini museali e di valorizzazione della storia del territorio. Più precisamente si tratta di:

Sede centrale di Oberhausen, incentrata sulla storia della industria pesante nella Rhur e nella regione renana localizzata in una fabbrica di zinco che ospita la esposizione permanente con strutture correlate (l'area espositiva principale della sede centrale, circa 3.500 mq, è costata 9 milioni di DM, circa 4,4 milioni di Euro, nel 1997): una centrale elettrica dedicata al tema delle *utilities* di una città; la grande caldaia: centro di attività per bambini; la villa degli imprenditori riservata agli uffici del sistema museale; il deposito-archivio collocato in un grande edificio industriale disegnato da Peter Behrens (12.000 negativi fotografici d'epoca e oltre 100.000 stampe fotografiche, archivi aziendali ecc. per decine di migliaia di mq coperti); i

laboratori per il restauro e la manutenzione; il villaggio operaio di Eisenheim; il piccolo edificio parzialmente in legno denominato fabbrica di Sant'Antonio dove iniziò la attività industriale della Rhur nel 1758.

Sezione di Solingen, famosa officina (1866) per la produzione di forbici, coltelli, chiavi, ecc.

Sezione di Euskirchen, fabbrica tessile chiusa nel 1961 e conservata intatta con tutti i macchinari.

Sezione di Ratingen, cotonificio.

Sezione di Engelskirchen, fabbrica di cotone appartenuta a F. Engels.

Sezione di Bergisch Gladbach, cartiera le cui strutture più antiche risalgono al 1641.

Tutte le strutture contengono gli impianti originali spesso funzionanti.

La gestione è unitaria a mezzo di una organizzazione promossa dagli enti locali. I costi per il recupero e la riconversione della sede di Oberhausen sono stati di 17,2 milioni di Euro. Impiantistica e dotazioni di sicurezza, informatiche, sanitarie ecc. circa 5 milioni di Euro.

Le funzioni direzionali, amministrative di PR, didattiche, archivistiche, di restauro e di gestione del magazzino e degli archivi cartacei (molto consistenti) fanno capo alla sede centrale di Oberhausen. Costi di esercizio annuali circa 4 milioni di Euro, a cui vanno aggiunti 2,7 milioni di Euro per il personale che conta 70 persone di cui 40 a Oberhausen. Circa 700.000 Euro sono ricavati da sponsorizzazioni e *fund raising*, il resto da bigliettazione, vendita servizi e beni e da un finanziamento pubblico ordinario, principalmente dal Land. Biglietto: da 1.50 a 3 Euro, a seconda del sito.

Tempi di realizzazione: circa dieci anni.

Città della Scienza-Fondazione IDIS, Napoli.

Opera dal 1989 nel campo della promozione della cultura scientifica e della innovazione tecnologica ed è anche il soggetto promotore, attuatore e gestore della Città della Scienza, realizzata in un'area industriale dismessa di Bagnoli. La città della Scienza si estende su circa 65.000 mq tra aree coperte e aree scoperte attrezzate, in parte di nuova edificazione in parte recuperate da edifici industriali. Il fulcro museale del complesso è costituito dal Science Centre di 12.000 mq collocato in un edificio industriale storico. La struttura comprende inoltre il *Business Innovation Centre*, il Centro di Alta Formazione, lo Spazio Eventi e un Centro Commerciale di 1.100 mq.

Un capannone ricavato parzialmente dal recupero di strutture industriali dismesse e in gran parte di nuova costruzione per circa 14.000 mq comprende l'Incubatore di Imprese, il centro di formazione, l'area congressi

per oltre 1.000 posti, uffici, aree attrezzate all'aperto per spettacoli e attività di svago.

I lavori sono ormai in fase di completamento e gran parte delle strutture sono aperte al pubblico ed operative.

La Fondazione è costituita dagli enti locali, il MIUR partecipa con una presenza nel Collegio Sindacale. Lo staff consiste in circa 150 persone (una quota proveniente dalle attività industriali dismesse nel settore chimico) per l'insieme di tutte le attività, di cui 40 per il *Science Centre*. *Running costs* circa 15 milioni di Euro, di cui 20 fatturati per progetti, vendita servizi e attuali ricavi da bigliettazione e altre attività, e 5 milioni come contributi da fonti pubbliche. La Fondazione è soggetto di riferimento per numerosi programmi nazionali e internazionali nel campo della ricerca scientifica, della formazione e della animazione territoriale. Dal novembre 2001 (data della inaugurazione) a dicembre 2003 i visitatori paganti sono stati 500.918, a cui si aggiungono gli omaggi e le partecipazioni a eventi per un totale di 683.800. Il *Science Centre* ha contato 320.000 visitatori nel primo anno di attività (2002) e 333.000 nel 2003. Biglietto medio a persona 4,8 Euro. I gruppi scolastici costituiscono oltre il 70% del totale, di cui il 37% proveniente da fuori regione. Gli ultimi dati definitivi disponibili (pre-Euro) indicavano un fatturato annuo di 20 miliardi di lire di cui 10 provenienti da fonti pubbliche.

L'investimento immobiliare nel recupero di aree scoperte e coperte e nella riqualificazione e bonifica dei terreni è stato di circa 105 miliardi di lire spesi a partire dal 1996 a seguito di un accordo di programma tra Ministero del Bilancio, Regione Campania, Comune e Provincia di Napoli. Tempi di realizzazione: per lotti a partire dall'Accordo di programma stipulato nel 1996.

The Trevithick Trust, Cornovaglia, Inghilterra. "Gestire il patrimonio storico industriale della Cornovaglia per le generazioni future" questo lo slogan che accompagna il logo di questa organizzazione, costituita undici anni or sono e che si ispira al modello francese dell'ecomuseo. Comprende otto siti sparsi prevalentemente sulla fascia costiera settentrionale della Cornovaglia. Il *Discovery Centre* dedicato alle miniere e alle macchine a vapore ad esse correlate; la casa di Trevithick (ingegnere che inventò la prima macchina vapore ad alta pressione); due fari marini; una fabbrica di zinco; la miniera King Edward; una chiesa ottocentesca attualmente in fase di restauro per essere utilizzata come sala concerti e centro di interpretazione; il Museo della Telegrafia sottomarina di Portchurno; la stazione radio di Marconi di Lizard Point. Ogni sito è gestito da un direttore, personale *part-time*, e da un ampio gruppo di volontari, anche a elevata

specializzazione tecnica specie per la parte mineraria, spesso ex lavoratori, oppure pensionati, insegnanti, studenti, appassionati. Tutti i siti sono stati posti in sicurezza, gli impianti originali resi parzialmente funzionanti e didascalizzati con diverse tecniche, quattro di essi sono allestiti come musei in senso stretto, ma sempre collocati in una struttura edilizia storica che fa parte integrante del programma espositivo. Gli edifici sono in alcuni casi concessi in *lease* pluridecennale da altri enti come il National Trust o dai proprietari. Le caratteristiche principali di questa organizzazione sono tre: diffusione sul territorio; rilevanza dell'apporto di volontari e di una pluralità di organizzazioni locali; originale funzione di collettore di fondi, consulenza, amministrazione, coordinamento e animazione della struttura del Trust che fa da incubatore e aiuta nella fase di *start up*. Il punto di svolta si è registrato quando sono stati reperiti e reinvestiti rispettivamente 1 milione di sterline per il museo della Telegrafia e 2 milioni di sterline per la miniera. Con il 2005 il Trust cesserà le attività avendo assolto alla sua funzione e i diversi siti saranno pienamente operativi con un ampio margine di autonomia gestionale, ma stretti da un vincolo di collaborazione permanente. Il Trevithick, tenuto a battesimo da Kenneth Hudson, già autorevole sostenitore del Musil di Brescia, costituisce un esempio notevole di *governance* di un sistema articolato, ispirantesi all'autonomia dei singoli poli.

Biglietti variabili dal contributo volontario ad un massimo di 4.50 Sterline.
Tempi di realizzazione: dal 1998 al 2004, fase di avviamento e consolidamento sul campo. Una parte del progetto è ancora un *work in progress* che si proietta su un lungo arco di tempo anche in relazione alla disponibilità dei siti oltre che dei fondi.

MnaCTEC- Museo Nazionale della Scienza e della Tecnica di Catalogna (Terrassa) Spagna.

16 musei per presentare e interpretare l'industrializzazione della Catalogna. Avviato con l'inaugurazione della prima expo sulla Energia nel 1996 negli spazi della fabbrica tessile (importante esempio di architettura industriale modernista) di Terrassa che fa da centro-sistema, il MnaCTEC costituisce oggi un modello esemplare a livello europeo di costruzione di un sistema museale ampiamente articolato sul territorio. Comprende 16 musei e diversi siti archeologico-industriali conservati, interpretati e in vario modo resi accessibili al pubblico. Il sistema contempla differenti livelli di adesione: Musei Sede considerati parte del museo centrale, i cui indirizzi di gestione vengono formulati direttamente dallo stesso museo centrale; Musei Collaboratori, il cui processo di acquisizione dei requisiti richiesti per essere Museo Sede è ancora in corso. Ogni museo del sistema è indipendente, lo

stesso dicasi per l'organo di gestione in cui generalmente il MnaCTEC è rappresentato da uno o più consiglieri. Una Commissione dei direttori del sistema, creata con un decreto legislativo *ad hoc*, formula programmi obbligatori e facoltativi. Obbligatoria è la adozione di programmi di inventariazione e restauro, come pure l'utilizzo di tutti gli elementi che compongono l'immagine istituzionale del sistema.

Il sistema è in continua espansione con la realizzazione di nuovi musei o la interpretazione di siti ancora usati per funzioni produttive, residenziali o sociali. La crescita inoltre avviene attraverso la adesione di musei esistenti o di altre organizzazioni culturali che si integrano in modalità diverse. Il Centro sistema fornisce una serie di servizi agli aderenti i quali, a seconda del livello di adesione, condividono i diversi programmi e relativi diritti-doveri. È praticamente impossibile avere un quadro preciso delle risorse mobilitate da questo che costituisce il più compiuto caso di attivazione di un sistema orientato alla conservazione del patrimonio storico-industriale e allo sviluppo del turismo industriale in una area mediterranea. La sede centrale e i musei membri sono interamente finanziati dal Dipartimento Cultura della Generalitat de Catalunya. In fase di avviamento il *budget* per i costi correnti era di 2,3 milioni di sterline circa (1995). La realizzazione di Energia è costata nel 1996, 312 milioni di pesetas, il secondo lotto (completamento dell'allestimento della sede di Terrassa) 30 milioni di pesetas.

Tempi di realizzazione: il Museo è stato istituito nel 1983, le azioni di recupero immobiliare sono state avviate nei primi anni '90 quando il museo è stato riconosciuto come museo nazionale dal governo catalano.

Conclusioni

Tra i musei di recente istituzione, i possibili modelli di riferimento individuati non sono italiani, innanzitutto perché il Musil è stato concepito, ed è in corso di realizzazione, come sistema museale articolato, attualmente su quattro poli, con la prospettiva di ulteriori sviluppi, anche attraverso convenzioni o altre forme di partecipazione. Un modello ormai consolidato in vari Paesi europei ma assente in Italia. La specificità del Musil e la sua unicità nel panorama italiano discendono dalla impostazione, dal programma, dalle dimensioni e dal rapporto con il territorio.

Dal punto di vista dei contenuti qualche somiglianza si può riscontrare con il "Museo del Patrimonio Industriale" di Bologna sia per la valorizzazione della cultura tecnico-scientifica che per il rapporto con il mondo imprenditoriale, specie PMI. Il Museo di Bologna, con una superficie espositiva complessiva di 3.000 mq, presenta, per altro,

problematiche gestionali molto diverse essendo un museo comunale, affiancato da una Associazione Onlus che riunisce gli amici del museo.

Fa capo ad una Fondazione il "Museo del tessuto" di Prato, con uno spazio espositivo di 2.400 mq di recente localizzato in un edificio industriale dismesso, con un intervento del costo complessivo di € 6.300.000 (su finanziamento del Comune e dell'Unione Europea). Il "Museo del tessuto", nel 2003, ha avuto 25.000 visitatori (costo del biglietto: € 4 intero, € 2 ridotto). Il personale è costituito da uno staff di 8 persone, oltre al direttore e al curatore. I costi correnti ammontano a circa € 300.000 annui.

I musei di Bologna e di Prato sono tipologicamente vicini al Musil e perseguono ugualmente l'obiettivo di uno stretto rapporto con il mondo imprenditoriale; si tratta, per altro, di musei locali, seppure importanti, che hanno come referente innanzitutto il Comune. Radicalmente diversi risultano i programmi e le dimensioni, sia degli spazi espositivi che delle collezioni. Altra differenza fondamentale è costituita dal patrimonio archivistico, documentario, librario, che fa del Musil uno dei principali istituti culturali italiani, specie per quanto riguarda lo studio del Novecento.

Risulta altresì arduo un confronto con la "Città della Scienza" di Napoli che si occupa di divulgazione della cultura scientifica e di innovazione tecnologica, con un'impostazione vicina a quella degli "*science center*" americani piuttosto che ai musei della tecnica europei. Tenendo conto delle differenze di scala e di concezione, la struttura napoletana è comunque l'unica utile ad un confronto. In base ai dati più recenti, i costi correnti per il 2003 ammontano a € 10.000.000. Gli introiti coprono il 70% dei costi con un fabbisogno annuo di € 3.000.000, coperto dalla Regione Campania e altri enti e soggetti pubblici e privati. La *performance* della Fondazione Idis a cui fa capo la "Città della Scienza" è, da questo punto di vista, analoga a quanto prevedono le presenti "Linee guida" per il Musil.

X

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

I costi di gestione

Nell'impostazione data alla pianificazione delle attività, le sedi di S. Bartolomeo, Rodengo Saiano e Cedegolo tendono – quanto a costi di esercizio – al pareggio secondo i dati esposti nelle relative sezioni di questo documento.

Tale risultato è realisticamente perseguibile in quanto il Centro Sistema di Brescia sarà in grado di erogare alcuni servizi strategici (soprattutto relativamente alla gestione delle collezioni, alla produzione culturale e scientifica, alla gestione amministrativa) a costi contenuti e sfruttando le economie derivanti dalla stretta integrazione tra i diversi elementi del sistema. Nella previsione di costi della sede centrale è stata comunque esposta una voce di oneri al riguardo.

Rispetto al Piano di fattibilità elaborato cinque anni fa, le poste di costi e ricavi subiscono sensibili variazioni dovute a molteplici fattori:

- innanzitutto di ordine dimensionale (con la accensione di una nuova sede a Rodengo Saiano; la quantificazione delle potenzialità di Cedegolo; il ridimensionamento della ex-Tempini a seguito della definizione degli spazi disponibili post assegnazione di una quota alla biblioteca);
- allargamento del numero e delle potenzialità dei *partner*; (ASM e Università in particolare);
- cambiamento di alcuni importanti fattori di scenario (evoluzione del mercato per effetto dell'attività di "BresciaMostre" e dei programmi innovativi di "BresciaMusei").
- deciso incremento delle *performance* della Fondazione Micheletti e della Associazione Museo nella acquisizione di fondi per progetti e attività formative (ben prima quindi della disponibilità delle strumentazioni e delle opportunità offerte dai nuovi spazi museali);

Fondazione Luigi Micheletti e Associazione Musil "E. Battisti"				
Entrate complessive 2000 (valori in euro)	2001	2002	2003*	
628.000	601.000	864.000	566.000*	
Finanziamenti MIUR¹				
175.000	284.000	449.000	350.000*	

¹ I contributi del MIUR, ordinari e su progetto, attengono alla valorizzazione del patrimonio tecnico-industriale di interesse storico e rientrano nella normativa sulla diffusione della cultura scientifica (L.6/2000).

* A saldo di progetti in corso è prevista l'erogazione di € 316.000 da parte MIUR.

L'elemento del sistema nel quale si determinano i processi decisivi resta la Sede Centrale e quindi la previsione in ordine a tale struttura risulta strategica per la pianificazione futura. Rimandiamo quindi ai dati indicati nell'apposita sezione di questo documento, ma riteniamo utile richiamare i seguenti punti per l'elevata componente sinergica rispetto al sistema nel suo complesso.

1. Si è potuto operare un contenimento dei costi a seguito della definizione di una maggiore integrazione tra i vari poli del sistema con conseguenti economie di scala.
2. Si sono potuti rilevare maggiori benefici derivanti dalle attività comuni al sistema e dall'incremento dimensionale dello stesso (più volumi a parità di struttura gestionale o con incrementi contenuti).
3. Le previsioni di ricavo derivanti da progetti che nel piano iniziale erano molto modeste, hanno subito un deciso miglioramento formulato sulla

base dei risultati conseguiti dalla Fondazione Micheletti e dalla Associazione Museo.

4. I ricavi ipotizzati alla voce formazione sono in linea con le potenzialità della struttura che le consentiranno di sviluppare una importante attività specie a livello di master post-laurea. A tal fine riveste un ruolo strategico la *partnership* con l'Università Statale di Brescia e la collaborazione già in atto con l'Università Cattolica.
5. Sono stati ampliati gli spazi per le mostre temporanee ed una articolazione sul territorio di questo servizio, congiuntamente alla evoluzione del mercato locale e all'avvio di importanti esperienze di co-produzione di mostre anche fuori-sede. Tali innovazioni consentono di prevedere maggiori entrate sotto questa voce e nelle voci afferenti (*merchandising*, produzioni editoriali, ecc.)
6. Sponsorizzazioni tecniche: questa voce *non era presente* nello studio precedente in assenza di partner adeguati. La collaborazione con aziende ed enti aderenti all'accordo di programma, o comunque impegnati in *partnership* continuative, consente di formulare fondate previsioni di ricavi o di riduzione di costi in alcune aree come la gestione dell'edificio della Sede Centrale.
7. Le previsioni di *fund raising* sono sicuramente significative ma supportate dalle potenzialità economiche del territorio e dal fatto che il Musil, per la natura della sua offerta, potrà rivolgersi a realtà imprenditoriali e associative che sinora non hanno investito, se non in minima parte, risorse nella cultura e nella promozione del loro patrimonio storico. In tal senso l'azione di reperimento fondi non inciderà negativamente sul funzionamento e la sponsorizzazione di altre tipologie di musei.
8. I ricavi derivanti dalla commercializzazione di spazi e dalle *royalties* su prodotti o su attività commerciali collocate nella Sede Centrale contano su una più chiara base di mercato a seguito della definizione del progetto di urbanizzazione del Comparto Milano. La presenza di edilizia residenziale qualificata e di attività terziarie diversificate conferisce possibilità importanti alle attività commerciali collocate nel Museo, che potranno contare su un intorno molto interessante quantitativamente e qualitativamente.

I numeri del progetto

Riqualificazione patrimonio storico-industriale: vengono recuperati, valorizzati e resi fruibili alla comunità tre edifici industriali dismessi di diverse tipologie: un edificio pre-industriale; una centrale elettrica degli inizi del Novecento; la prima grande fabbrica moderna di Brescia (fine Ottocento – anni '50 del Novecento).

Numero sedi interessate: quattro sedi museali.

Metri quadrati coperti e funzioni museali:

Sede Centrale	mq 7.640
S. Bartolomeo	mq 482
Cedegolo	mq 1.260
Rodengo	<u>mq 3.100</u>
Totale	mq 12.482

Tutti gli edifici sono già esistenti e quindi si tratta di un recupero di patrimonio immobiliare attualmente in grandissima parte derelitto oppure non utilizzato che viene restituito all'uso sociale.

Volume complessivo degli investimenti: € 26.600.000

Al mq € 2.131

Previsione complessiva visitatori annui: 150.000

Difficilmente quantificabili ma sicuramente rilevanti saranno gli utilizzatori, anche a distanza, delle attività complessive del Museo.

Bacino di riferimento: Nord e Centro Italia, aree transfrontaliere limitrofe, visitatori europei e internazionali in sinergia con gli importanti attrattori turistici del territorio.

Impatto occupazionale: 25 dipendenti (anche a tempo parziale), circa 60 collaboratori con varie tipologie (prestazioni professionali, collaboratori a progetto, assimilabili a lavoro dipendente), 50-60 posti di lavoro in *outsourcing*.

Running costs: sede centrale € 2.185.000; San Bartolomeo € 43.000; Cedegolo € 136.000; Rodengo € 143.000. Totale: € 2.507.000.

Ricavi aggregati: € 2.507.000

<u>Costi aggregati:</u>	€ 2.507.000
<u>Ripartizione dei contributi ordinari:</u>	
Ministeri:	
MIUR	€ 250.000, 36,4 %
MBAC	€ 80.000, 11,6 %
Enti locali:	
Comune	€ 100.000, 14,5 %
Provincia	€ 80.000, 11,6 %
Imprese:	
ASM*	€ 100.000, 14,5 %
CCIAA	€ 40.000, 5,8 %
AIB, API, ecc.	€ 35.000, 5,1 %
<p>La ripartizione dei contributi ordinari tiene conto dell'apporto "storico" del MIUR all'Associazione Museo dell'Industria e del Lavoro e alla Fondazione Luigi Micheletti, con riferimento alla divulgazione della cultura scientifica; del significato che il Musil rivestirà per il Comune e la Provincia di Brescia; delle opportunità che offrirà al mondo delle imprese.</p> <p>*L'apporto dell'ASM, come segnalato nel capitolo sulla Sede centrale, è concepito sotto forma di sostegno nelle forniture e servizi.</p> <p>Il contributo ordinario per quanto riguarda il mondo delle imprese è molto prudentiale, con la sola eccezione dell'ASM sia in quanto Fondatore Promotore del Museo sia per la natura dell'apporto. È ragionevole ipotizzare l'ingresso di altri partner privati, attratti dalle potenzialità promozionali del Musil. In tale prospettiva l'apporto degli enti locali, già molto contenuto, potrà ulteriormente essere alleggerito.</p>	

L'ente di gestione

La formula giuridica ritenuta più adatta alle circostanze è quella della Fondazione di partecipazione, in cui tutti i partner del progetto potranno essere adeguatamente rappresentati. Il ruolo della Fondazione nello *start up* del progetto è di cruciale importanza e l'esperienza rivestirà un ruolo pionieristico poiché non si conoscono altri casi in cui siano rappresentati una tale pluralità di soggetti e al contempo siano presenti le competenze tecnico-scientifiche chiamate in causa da un programma così articolato.

Alla Fondazione i diversi partner conferiranno le dotazioni necessarie, siano esse consistenti in beni immobili (in comodato), beni mobili (collezioni), dotazioni strumentali, risorse finanziarie, risorse umane. Nella *fase di sviluppo del progetto e di avviamento* della struttura museale la Fondazione ha quindi funzioni di indirizzo, di garanzia e funzioni operative nella gestione di una serie di fasi realizzative e di erogazione di servizi.

Il patrimonio della Fondazione, sia in denaro che in beni mobili o immobili, dovrà consentirne il riconoscimento giuridico. Non c'è dubbio però che il ruolo cruciale sarà svolto dal *fondo di gestione*, in cui confluiranno i contributi ordinari e straordinari di una pluralità di enti e soggetti, i cespiti derivanti dai diritti temporanei, i proventi di tutte le attività del museo. In questa ottica il fatto che la proprietà degli edifici rimanga dei Comuni interessati consentirà significativi risparmi di gestione (manutenzione straordinaria, ecc...). Tra gli esempi più vicini si consideri il caso del Museo della Scienza e della Tecnica di Milano, i cui edifici sono di proprietà del Comune.

In ogni caso la scelta che si propone è di costituire un organismo leggero in cui siano concentrate le scelte e le attività strategiche; una volta portate *a regime* le diverse strutture del Sistema, la Fondazione dovrebbe riservarsi funzioni di coordinamento generale, di indirizzo culturale e scientifico e di garanzia nei confronti dei diversi sostenitori del Sistema, delegando a soggetti terzi specializzati una serie di funzioni operative attraverso la stipula di convenzioni, la assegnazione di incarichi *ad hoc*, la definizione di accordi per la gestione di servizi in concessione.

Questo approccio consentirà alla Fondazione di mantenere *la guida del Sistema* attraverso una struttura snella, con costi di gestione contenuti e modalità di funzionamento semplici, focalizzandone le attività e le responsabilità sulle strategie di sviluppo, lasciando la gestione corrente a

organizzazioni (anche di natura privatistica e imprenditoriale) che abbiano questi aspetti come finalità prevalente. Tale orientamento potrà riguardare – a titolo esemplificativo – la gestione di diversi servizi al pubblico (accoglienza, didattica, animazione, ecc.), la sicurezza e la manutenzione, le attività commerciali (ristorazione, noleggio spazi, *bookshop*, ecc.).

Del resto su questa linea si colloca anche la costituzione da parte del Comune di Brescia di una società per azioni per la gestione dei servizi museali cittadini, secondo l'impostazione già positivamente sperimentata di gestione dei programmi espositivi temporanei mediante affidamento a strutture specializzate.

La struttura articolata del sistema, con un forte ancoramento territoriale, e la scelta di una gestione modulare avranno un effetto anticiclico, a fronte di possibili crisi di assestamento, successive al lancio del Musil. Allo stesso risultato concorre la flessibilità dell'organico. L'obiettivo che ci si prefigge è di riuscire a garantire, a fronte di un investimento rilevante per il settore, un adeguato servizio di conservazione e comunicazione anche in presenza di scenari negativi di natura esogena.

Il ruolo degli Enti locali è decisivo nella fase di realizzazione delle opere, anche perché titolari degli edifici in cui si collocherà il museo. D'altro canto il loro impegno nella gestione è molto contenuto, se rapportato alla dimensione e al significato della realizzazione, al suo impatto culturale, sociale e occupazionale, alla valorizzazione architettonica e urbanistica che si realizzerà con l'impianto del Musil a Brescia e negli altri comuni interessati.

La stessa copertura dei fabbisogni di gestione si ispira a criteri di equilibrio e prudenza. L'apporto ministeriale, pari quasi al 50% del fabbisogno a regime, discende dal ruolo innegabile di polo di riferimento nazionale, specie nel settore ormai consolidato dell'archeologia industriale. Si tratta di un contributo di portata strategica ma in linea con i finanziamenti pregressi, precedentemente ricordati, sicuramente rilevante in percentuale ma non in cifre assolute, in ogni caso inferiore ai contributi di cui godono realtà paragonabili al Musil.

Gli apporti previsti dal mondo delle imprese sono, a loro volta, modesti a fronte dei ritorni che la struttura può offrire su molteplici versanti. L'approccio adottato consente ragionevolmente di ipotizzare un consolidamento o anche una crescita dei contributi previsti, il che dipenderà dalle capacità del museo di far valere le proprie potenzialità.

