

B. Modello di gestione del Museo dell'Industria e del Lavoro "Eugenio Battisti".

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, ridotto € 4,
20% gratuito, 65% del restante ridotti)

Ricavi	Euro
- Biglietti (a € 4 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
- Fund raising (corporate members, Amici del museo, ecc.)	120.000
- Attività Web	40.000
- Diritti, consulenze, servizi diversi	35.000

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, e-communication, 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, promozione ecc.</i>	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 consegnerà 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.

<i>Ingresso</i>	mq	700 x € 600	€ 420.000
<i>Auditorium</i>	mq	700 x € 700	€ 490.000
<i>Esposizioni permanenti</i>			
- 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
<i>Esposizioni temporanee</i>			
- 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			<u>€ 403.000</u>

	Costo totale allestimenti	€ 4.596.000
Totale spazi utilizzati	mq 7.640	
Spazi a disposizione	<u>mq 1.860</u>	
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

€ 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 € 1,50 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) € 897.000

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.

<i>Ricavi</i>	<i>Euro</i>
Biglietti (a € 3 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

È una unità funzionale della sede centrale di Brescia. È 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. È 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, pubblicitaria, 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 guardiania 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 (*reception*, ecc.) 200 mq

Totale 3.100 mq

Volume dell'investimento € 1.500.000

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 medi netti)	90.000
<i>Merchandising</i>	35.000
Servizi diversi (restauri 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, <i>marketing</i> , progettazione in carico a sede centrale	---
Servizi didattici e animazione in concessione (autofinanziati)	<u>---</u>

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 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.

(Tratto da 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" – Marzo 2005)