PROVINCIA
DI BRESCIA

Progetto

Studio di fattibilità e modello di gestione del sistema territoriale bresciano dei musei della tecnica e del lavoro

– Relazione del responsabile del progetto –

Museo dell'Industria e del Lavoro
"Eugenio Battisti"

Brescia 2005

Premessa

Le attività previste dal progetto sono state realizzate nei termini esposti nello Studio di fattibilità, con alcune variazioni dovute principalmente all'intreccio che si è venuto a determinare tra lo sviluppo della ricerca e altre azioni, strettamente legate ad essa, che hanno profondamente innovato la situazione dei musei della tecnica e del lavoro industriale in Provincia di Brescia, con la possibilità di trasformare in tempi brevi lo Studio in piattaforma operativa per la realizzazione del sistema. Una possibilità di successo non esente da rischi, primo tra tutti il fatto che i soggetti interessati (musei esistenti o in costruzione) percepiscano lo studio e le sue indicazioni come il tentativo di imporre dall'esterno una forma di egemonia, tanto più che lo Studio è stato realizzato dal Museo dell'Industria e del Lavoro "Eugenio Battisti" e dalle due fondazioni che lo hanno promosso nel corso di questi anni (Fondazione Luigi Micheletti e Fondazione Civiltà Bresciana).

Al fine di non compromettere in alcun modo una prospettiva di grande interesse: si tratterebbe del primo sistema museale dedicato alla tecnica e all'industria che sorge nel nostro Paese, si è deciso di approfondire l'analisi delle potenzialità esistenti e dei punti critici senza spingersi troppo oltre nella costruzione di un modello a regime, che dovrà essere l'esito di un accordo tra tutti i soggetti coinvolgibili, mediato dall'azione della Provincia di Brescia tramite l'apposito Centro Servizi costituito al fine di sostenere le attività associate dei musei.

Variazioni di scenario

I tempi di realizzazione e la formulazione definitiva dello Studio sono stati condizionati dai profondi mutamenti che hanno interessato alcune delle principali situazioni prese in esame, negli stessi mesi in cui si sviluppava la ricerca (dalla seconda metà del 2003 alla prima metà del 2005).

In tale lasso di tempo veniva inaugurato a Brescia l'importante Museo delle Mille Miglia, frutto di notevoli investimenti sia privati che pubblici, mentre si consolidavano in termini definitivi alcuni dei principali progetti in cantiere. In particolare l'11 marzo 2005 veniva siglato l'Accordo di Programma, di circa 27 milioni di euro, tra la Regione Lombardia, la Provincia di Brescia, il Comune di Brescia e numerosi altri enti per la realizzazione e il completamento delle quattro sedi del Museo dell'Industria e del Lavoro (MusIL), sulla base di progetti architettonici definitivi (mentre attualmente sono in corso di stesura i progetti esecutivi cantierabili). Sempre nel marzo 2005 veniva sottoscritto l'Accordo di Programma, tra Regione, Provincia e Comune di Gardone Valtrompia, che apporta i finanziamenti necessari alla realizzazione del Museo delle Armi (collegato all'Archivio nazionale della caccia).

Il 21 giugno 2005, infine, è stato costituito l'Ente di gestione del MusIL sotto forma di Fondazione di partecipazione, composta da numerosi enti pubblici e privati. Si tratta quindi di una situazione in evoluzione che solo nei primi mesi del 2005 ha assunto una fisionomia definita, con la presenza di tutti i principali musei componenti del sistema, essendo alcuni pienamente operativi e altri in fase di realizzazione, completamento o di *start up*.

Il secondo elemento che ha condizionato la stesura dello Studio e delle proposte gestionali è derivato dalle difficoltà che si sono incontrate nel reperire dati affidabili sui costi di gestione correnti dei musei o delle raccolte censite. D'altro canto i costi attuali sono scarsamente significativi, dato che mancano i costi di gestione dei musei in costruzione e, innanzitutto, l'organigramma definitivo e i costi di gestione a regime

previsti per il MusIL, che ammontano a circa 2,5 milioni di euro (Cfr. *Linee guida del progetto gestionale del MusIL* riprodotto in Appendice allo Studio).

In un tale scenario, per pure economie di scala, il Museo dell'Industria e del Lavoro dovrebbe fungere da centro-sistema, con funzioni analoghe a quelle che svolge il MnaTEC di Terrassa (Catalogna) rispetto ai musei federati.

Si è deciso di non sviluppare tale modello tenendo conto di due considerazioni: 1) anche se il MusIL ha superato il punto di non ritorno, si tratta di una struttura ancora in corso di realizzazione, il cui ente gestore, attualmente, può svolgere una funzione a supporto del sistema ma non accollarsene la gestione; b) la seconda motivazione è ancor più stringente, considerato che l'ostacolo principale nella costruzione dei sistemi museali funzionanti deriva dal timore di posizioni egemoniche che ledano l'autonomia dei singoli musei.

Proprio perché riteniamo che lo Studio possa diventare uno strumento operativo per impiantare il preconizzato Sistema territoriale bresciano dei musei della tecnica e del lavoro, è indispensabile che la fase di *start up* faccia capo ad un ente terzo rispetto ai due sottosistemi esistenti (MusIL e Valle Trompia), che svolga una funzione di accompagnamento nei confronti di tutti i soggetti coinvolti. Tale Ente non può che essere la Provincia, avendo come braccio operativo il Centro Servizi. Si tratta di una struttura leggera in grado però di svolgere un ruolo di *governance* nella fase di avvio del sistema, che dovrebbe concludersi con la stipula di una convenzione coinvolgente tutti i musei della tecnica del territorio.

Le difficoltà nel reperire dati attendibili sui costi di gestione segnalano sicuramente un elemento di forte criticità e rimandano ad un insieme di situazioni in cui prevale lo spontaneismo e il volontariato, la passione dei singoli piuttosto che un assetto istituzionale e amministrativo ben definito. È una condizione tipica dei piccoli musei sorti per iniziativa privata, e a cui non si sottraggono molti musei di enti locali. Le sollecitazioni regionali e provinciali per formule di gestione associata intendono porre rimedio a tale stato di cose piuttosto diffuso, nonostante l'indubbio rilancio dell'istituto museo, in tutte le tipologie. In un tale contesto la realtà presa in esame

dallo Studio presenta però alcune caratteristiche peculiari che rafforzano, e in qualche modo impongono, la prospettiva del sistema.

Punti di forza, rischi, opportunità

Un elemento ineludibile è dato dall'ampiezza e varietà del patrimonio tecnico-industriale esistente nel territorio bresciano, sia in termini di beni materiali, mobili e immobili, che di saperi tecnico-scientifici, formali e informali. Si tratta di un retroterra culturale che ha alimentato l'ampio fenomeno di recupero della memoria dell'industrializzazione, sviluppatosi a partire dagli anni '90 e tuttora vivace. Un fenomeno che si è concretizzato, soprattutto in provincia, in numerosi progetti di conservazione e valorizzazione, spesso portati a buon fine. Questa è la differenza principale rispetto ad altre zone del Paese, a conferma che non si tratta di un fenomeno effimero, e che è stato possibile attivare le volontà politiche e trovare le capacità manageriali per gestire progetti impegnativi se rapportati alle dimensioni degli enti promotori.

Considerata la perdurante vocazione manifatturiera del territorio, a fronte di sfide che impongono un salto di qualità sia tecnologico che organizzativo, sia economico che culturale, ci è parso plausibile sostenere che la memoria dell'industrializzazione si sta affermando come risorsa simbolica per affrontare scenari inediti e rischiosi.

Anche i dati più recenti confermano la forte vocazione industriale del Bresciano, un'industria però, fatte salve significative eccezioni, che si impernia sulla piccola impresa e in settori a basso valore aggiunto. L'attestarsi delle aziende in comparti tradizionali determina la richiesta di forza lavoro a bassa qualificazione, dando vita ad un circolo vizioso *low skill* che caratterizza il sistema manifatturiero provinciale.

La consapevolezza dei rischi di un tale modello non è ancora adeguatamente diffusa al di fuori degli addetti ai lavori. Lo sviluppo di iniziative imprenditoriali innovative in settori *high tech*, la valorizzazione del capitale umano, lo spostamento da settori tradizionali a comparti nuovi, sono azioni che richiedono il coinvolgimento di molteplici attori e soggetti, anche al di là della sfera strettamente economica. In tal senso la diffusione capillare della cultura tecnico-scientifica, intrecciata ad una moderna cultura industriale, può dare un forte impulso alla traduzione in termini produttivi-manifatturieri della ricerca scientifica, un impulso ad investire in prodotti manifatturieri innovativi piuttosto che nei giochi della finanza. In questo contesto un sistema dei musei della tecnica e del lavoro rappresenta una risorsa aggiuntiva per formare e sensibilizzare l'opinione pubblica, le famiglie, i giovani. In specifico musei della tecnica capaci di raccordare tradizione e innovazione hanno un ruolo preciso da svolgere nel potenziamento del sistema formativo, nell'ampliamento di offerte di formazione continua, nella realizzazione di un sistema diffuso di alternanza scuola-lavoro.

La "mission" del sistema

A livello di modello di gestione la ricerca si è soffermata in modo approfondito nell'individuazione della *mission* del sistema, in base al postulato che lo sforzo di modellizzazione e costruzione del medesimo ha senso e prospettive di successo solo se esiste una motivazione particolarmente forte e pregnante, attorno a cui mettere in rete i musei e attivare rapporti con il contesto in cui sono collocati.

Mentre l'esistenza di numerosi musei della tecnica e del lavoro industriale costituisce il presupposto da cui prende origine il progetto e conferisce al sistema una sua forte specificità, dato che non ci sono in Italia altre situazioni paragonabili, la *mission* del sistema consiste nel connettere musei e industrie, storia e attività attuale delle filiere manifatturiere del Bresciano, in breve, la memoria delle tecniche con il futuro della tecnologia. Lo Studio si è proposto, innanzitutto, di verificare la validità

di una tale impostazione, che segna una rottura rispetto a schemi consolidati, in cui prevale la separatezza o la subalternità.

Proprio Brescia ha rappresentato un caso notevole di profondo distacco tra mondo dell'industria e mondo della cultura, attività produttive e attività intellettuali. Per la densità dei fattori presenti in termini di capitale sociale e umano è stato possibile sopperire a lungo ad una dicotomia che diverrà sempre più penalizzante. E non è pensabile che le difficoltà strutturali dell'oggi possano essere risolte attendendo un rilancio esogeno del comparto manifatturiero mentre si rinnova l'offerta di cultura ma unicamente su terreni tradizionali.

L'illusione è che industria e cultura possano e debbano continuare a riprodursi nella loro separatezza, tutt'al più mediata da occasionali sponsorizzazioni imprenditoriali e finanziarie. La *mission* del sistema dei musei della tecnica e del lavoro consisterà precisamente nel contrastare un distacco che, come è noto, ha radici profonde nella cultura nazionale oltre che locale. Un tale obiettivo è raggiungibile perché su entrambi i fronti si sta prendendo atto che la crisi è così profonda ed inedita da richiedere uno sforzo fuori del comune: l'industria ha bisogno della cultura per affrontare e predisporre innovazioni radicali; la cultura ha bisogno dell'industria per riacquistare un senso e una funzione. Tutto ciò pensiamo che non abbia solo una validità locale, ma nel Bresciano è sicuramente vero e impellente. Tale finalità maggiore del sistema museale necessita sia di una proiezione capillare nel territorio che di un centro propulsore e razionalizzatore. La messa a fuoco della *mission* ha consentito di raccogliere forti elementi di sostegno nell'ambiente imprenditoriale, presso studiosi, docenti e professionisti, ma anche in ambito politico-istituzionale, ovviamente con accenti diversi, specie per quel che concerne l'efficacia dell'azione che potrebbe svolgere il sistema, sotto l'egida generale di una più robusta diffusione della cultura tecnico-scientifica.

Per quel che riguarda invece lo *start up* effettivo di una gestione associata, pur mettendo in primo piano la volontarietà dell'adesione, si deve prendere atto che le diffidenze e le paure fanno ancora premio sui pur evidenti ed innegabili vantaggi che ne trarrebbero i singoli musei. La ricognizione dello stato dell'arte circa l'attuazione

dei sistemi museali, in ambito nazionale, ci dice che siamo in linea con atteggiamenti diffusi, che hanno sinora vittoriosamente ostacolato il passaggio ad una effettiva gestione associata dei musei italiani.

È legittimo, anche in questo caso, riprendere il parallelismo con la situazione delle imprese, le scelte che debbono compiere e le resistenze da superare. Si è detto dell'assoluta necessità dell'innovazione tecnologica (e non solo) imposta dall'avanzare della globalizzazione e da altri vincoli (risorse, ambiente, ecc.). Ma, come è noto, l'innovazione non è alla portata della singola impresa, specie se questa è medio-piccola, specie se non è puramente incrementale, ma implicante mutamenti di paradigma. Per le imprese è imperativo fare sistema, con l'intervento di elementi e apporti finanziari, istituzionali, scientifici e così via. Anche i musei, nel loro ambito, hanno di fronte la stessa assoluta necessità di fare sistema e però, come è avvenuto sinora per le imprese, resistono e troppo spesso preferiscono chiudersi nel loro guscio. Lo Studio non si limita ad analizzare questo stato delle cose ma fornisce una serie di indicazioni per superarlo, il che non potrà certo darsi prendendo delle scorciatoie di tipo organizzativo-amministrativo, vale a dire costituendo sistemi museali che esistono solo sulla carta e nei dépliant pubblicitari.

La via da percorrere per conseguire un risultato duraturo è sicuramente quella di valorizzare il rapporto con il territorio, fornendo visibilità al patrimonio materiale e immateriale che conserva. E però la proiezione su scala nazionale ed europea necessita che il sistema raggiunga un'adeguata massa critica, avendo al suo interno strutture di eccellenza, non tanto sul piano dimensionale quanto a livello qualitativo. In tal modo potrà accreditarsi nei confronti del sistema culturale complessivo, supportandone l'integrazione, nonché fungere, come si sottolinea ampiamente nello Studio, da interfaccia del sistema manifatturiero e dei servizi che ad esso fanno capo. E ciò proprio mentre le sfide della competizione economica e dell'innovazione tecnologica sollecitano la rivendicazione di capacità tecniche, professionali, imprenditoriali con una solida base storica, un marchio d'origine da valorizzare.

Infine, in un'ottica di efficienza e di risparmio economico la necessità del sistema, vale a dire di una razionalizzazione ineludibile, viene messa in luce nello

Studio dallo squilibrio tra gli investimenti messi in campo: oltre 60 milioni di euro dal 2000 ad oggi e la debolezza degli assetti gestionali attuali sia in termini di capitale umano che di risorse disponibili.

Il rischio assolutamente da evitare è che un grande sforzo imploda, cancellando il lungo lavoro che è stato fatto per conservare e valorizzare il patrimonio della civiltà industriale nell'ottica della diffusione della cultura storica, tecnico-scientifica.

Le ricadute del progetto

Dopo aver sottolineato le debolezze e i rischi che potrebbero compromettere l'obiettivo principale del progetto, vale a dire il varo effettivo del sistema, segnaliamo alcuni esiti molto positivi resi possibili dall'effettuazione della ricerca.

In breve, per i risultati conseguiti e per l'insieme delle attività che è stato possibile mettere in atto collateralmente, specie nei confronti delle imprese e delle scuole, ottenendo su entrambi i versanti risposte incoraggianti, ci pare di poter dire che tutte le ricadute attese al momento della formulazione del progetto esecutivo sono state conseguite. In primo luogo la valorizzazione dei poli museali esistenti nel territorio, di alcuni dei quali è stato possibile avviare il rilancio mentre altri sono stati creati *ex novo*, come ad esempio l'innovativa "Città delle macchine" di Rodengo Saiano promossa dal MusIL. Lo stesso dicasi per l'impulso ai progetti in corso, con la formulazione, anche, di possibili sistemi museali in aree tematicamente vicine (musei della cultura materiale).

L'intensificazione dei rapporti tra il MusIL e la rete museale diffusa nella Provincia ha rappresentato forse il risultato più tangibile e foriero di sviluppi della presente ricerca. Ma, come detto, altri attori sono stati coinvolti nel processo, dalle scuole alle Università, dal mondo del lavoro e delle professioni a quello delle imprese. È solo con il coinvolgimento dell'insieme di queste forze che il sistema

potrà veramente decollare e svolgere una funzione importante sul piano culturale e didattico, economico e turistico.

Collegamento con altre iniziative

I collegamenti con altre iniziative, richiamati in sede di progetto esecutivo, hanno rappresentato un elemento di grande rilievo, come già evidenziato in precedenza, concretizzandosi in quella che può definirsi, sia pure informalmente, una vera e propria attività di sistema. Nello Studio si dà conto dei numerosi Accordi di Programma stipulati nell'ultimo biennio, con investimenti rilevanti per la realizzazione di musei e percorsi museali della tecnica e del lavoro industriale.

Tra le iniziative facenti capo direttamente al MusIL e aventi una ricaduta diretta sul sistema, richiamiamo la realizzazione di un sito multimediale di grandi potenzialità, specie per la gestione di banche dati, realizzato con il CILEA di Milano, sulla base di un Accordo di Programma tra il MIUR e il Comune di Brescia, sito che potrà fungere da pilastro per la costruzioni di un portale a servizio del sistema.

L'effettuazione dello Studio ha consentito di individuare importanti reperti presso imprese del territorio che non intendono realizzare propri musei o raccolte aziendali ma che si sono impegnati a conservare in buone condizioni tali materiali in attesa che i musei in via di costruzione possano ospitarli. L'attivazione del sistema consentirà di sviluppare tale attività di conservazione del presente affinché la memoria abbia un futuro, tenendo conto della velocità crescente dei processi di cancellazione.

Il rafforzamento del legame con il mondo delle imprese e del lavoro è uno degli obiettivi della vasta ricerca documentaria promossa dalla Fondazione Luigi Micheletti e dal MusIL, in accordo con la Camera di Commercio di Brescia, al fine di realizzare un "Atlante storico dell'industria bresciana", partendo dal vasto archivio della Camera, il secondo a livello nazionale, attraverso il censimento di tutte le industrie manifatturiere con almeno dieci anni di attività dalle origini agli anni '80 del

Novecento. I risultati di tale ricerca metteranno a disposizione dei musei del sistema una grande banca dati e consentiranno di ricostruire capillarmente la geografia storica dell'industrializzazione in uno dei suoi epicentri in Italia e in Europa.

Accanto a specifiche e continuative attività verso le scuole, sviluppate da diversi musei del preconizzato sistema, a cominciare dal MusIL e dai musei della Valle Trompia già organizzati in forma associativa, si richiama l'avvio in territorio bresciano del progetto EST facente capo alla Regione Lombardia e alla Fondazione Cariplo, tramite il Museo della Scienza e della Tecnologia di Milano, che intende promuovere la diffusione della cultura scientifica e tecnica nelle scuole dell'obbligo.

In collaborazione con la Provincia di Brescia e la Regione Lombardia, la maggior parte dei musei del sistema sono attualmente impegnati in attività di valorizzazione del patrimonio storico-industriale. In specifico: aggiornamento dei censimenti di archeologia industriale, anche in riferimento alla "carta del rischio"; catalogazione delle collezioni utilizzando le schede dell'ICCD, ove esistenti; sperimentazione della scheda PST sul patrimonio scientifico e tecnologico; costruzione di "thesauri" per l'inventariazione e catalogazione del patrimonio industriale, articolati secondo le filiere tecnologiche, a partire da quella del ferro e acciaio. Si tratta di tipiche attività di sistema che prefigurano una gestione associata, con forme di cooperazione continuativa sul terreno cruciale della crescita del capitale umano, vale a dire delle competenze professionali indispensabili per fare del *Sistema territoriale bresciano dei musei della tecnica e del lavoro* una struttura di riferimento di rilievo nazionale ed europeo nel campo della storia della tecnica in età moderna e contemporanea.

(Brescia, 20 ottobre 2005) Dott. ***Pier Paolo Poggio***