

**FONDAZIONE MUSEO NAZIONALE DELLA SCIENZA
E DELLA TECNOLOGIA «LEONARDO DA VINCI»**

ESERCIZIO 2006

PAGINA BIANCA

RELAZIONE DEL PRESIDENTE

PAGINA BIANCA

Premessa

Per la Fondazione il 2006 ha rappresentato un anno di importanti risultati gestionali e di sviluppo organizzativo.

Il più importante focus è quello riguardante l'organizzazione del Capitale Umano, con il consolidamento del nuovo organigramma.

L'investimento, fortemente voluto dalla Direzione, non è solo di natura economica ma riguarda soprattutto la valorizzazione dei ruoli e la cura della crescita professionale delle singole individualità. Questo processo di trasmissione dei valori dell'organizzazione e del metodo di lavoro in team si estende ora verso i livelli intermedi e verso la base per garantire risultati collettivi e sinergici.

L'andamento gestionale degli ultimi anni, che evidenziava una crescita di bilancio dovuta ai progetti, nel 2006 fornisce un dato particolarmente significativo per la sua valenza strategica: i "Ricavi delle Vendite delle Prestazioni" registrano un incremento rilevante.

Questo sviluppo delle attività tipiche e accessorie, che ha generato l'aumento di ricavi da biglietteria, da attività formative ed educative e da attività commerciali, è senza dubbio l'effetto degli investimenti alimentati dai progetti e dalla ricerca fondi degli ultimi anni.

La strategia adottata si rivela ancora una volta di successo in quanto ha determinato un miglioramento nella capacità della Fondazione di autofinanziarsi e la possibilità di realizzare a pieno la missione garantendo:

- l'attuazione di un'ampia offerta di programmi educativi e attività culturali
- la cura per la conservazione e per la valorizzazione di un ricco patrimonio scientifico, tecnologico e industriale attraverso la riqualificazione di aree esistenti o la realizzazione di nuove sezioni tematiche
- l'erogazione di servizi per il pubblico
- la creazione e lo sviluppo di una organizzazione dotata delle principali funzioni museali
- il rispetto delle condizioni di economicità e di efficienza gestionale.

E' inequivocabilmente l'autofinanziamento a coprire le necessità minime e a fornire strumenti finanziari per lo sviluppo, unica alternativa a uno stato di assoluto immobilismo e quindi di progressivo degrado.

Il risultato è un costante aumento di attrattività della Fondazione.

Ciò deve essere ricondotto a una "filiera circolare" dove la capacità progettuale, frutto delle competenze dell'organizzazione, richiama investimenti che a loro volta generano miglioramento dell'offerta ma soprattutto esperienze e nuovo know-how da spendere in nuovi progetti.

Questo meccanismo virtuoso, semplice nella sua essenzialità ma impegnativo nella sua realizzazione quotidiana per il sottodimensionamento dell'organizzazione rispetto agli obiettivi da cui non si vuole prescindere per posizionamento di livello internazionale, ha consentito l'efficienza gestionale di questi ultimi anni.

Nel periodo si è arrivati a conseguire anche la maturazione di processi meno evidenti ma ugualmente significativi, come il consolidamento del processo di internazionalizzazione che porterà all'organizzazione della Conferenza Annuale di ECSITE nel 2009, la riorganizzazione dei depositi, la prima ricognizione inventariale dalla nascita del Museo, la realizzazione del rilievo planimetrico dell'immobile, indispensabile per la realizzazione di opere strutturali o allestimenti.

Risulta importante sottolineare come il processo qui accennato e che trova maggiori esplicitazioni nella presente relazione, abbia generato anche la necessaria attenzione da parte della proprietà e delle altre Istituzioni per la realizzazione degli interventi sulla struttura immobiliare e impiantistica che troveranno esecuzione operativa nel medio periodo a partire dal 2007.

Il Modello Culturale

Il modello culturale del Museo guarda al futuro della museologia: integra la dimensione storico-sociale delle collezioni con la dimensione interattiva degli strumenti di interpretazione e delle attività nei laboratori educativi, valorizzando così l'esperienza cognitiva ed emotiva del visitatore.

Il Museo è concepito come un luogo di incontro, di dialogo e di confronto per rendere i temi della scienza e della tecnologia accessibili e coinvolgenti per un pubblico sempre più ampio: i musei come nuove agorà.

Come dibattuto durante la Conferenza Annuale di ECSITE 2006 a Mechelen (Belgio) con i colleghi dei principali musei scientifici e science center, riteniamo che questo possa rappresentare un modello di eccellenza contemporaneo nonché una direzione percorribile in futuro.

Il Modello Gestionale

In seguito alla trasformazione in Fondazione, è stata messa a punto la nuova modalità di gestione per progetti, che da un lato rappresenta il fulcro dell'equilibrio economico-finanziario, dall'altro è il vero fattore di sviluppo della politica culturale dell'istituzione.

La politica di organizzazione del bilancio è quindi largamente basata sulla logica di realizzare numerosi progetti sostenuti da partner e sponsor diversificati ma nell'ottica di una policy di sviluppo e di linee guida ben note e orientate agli obiettivi finali.

Nel gennaio 2002 è stata attivata una strategia di raccolta fondi su diversi mercati, pubblici e privati: in particolare l'attività di ricerca fondi è suddivisa tra fundraising istituzionale, rivolto ad enti e istituzioni, e corporate fundraising presso aziende e privati.

La ricerca fondi si integra con la strategia di gestione per progetti spostando il baricentro manageriale sulla pianificazione, lo sviluppo e la conduzione operativa di ogni singola iniziativa.

Pertanto l'intensità del programma di interventi museologici e di eventi culturali è proporzionale al successo dell'attività di sviluppo di partnership e di relazioni di sponsorizzazione con soggetti privati ed istituzioni.

Questa si è rivelata una strategia adeguata che parte proprio dall'avere un piano definito e strutturato in accordo con le opportunità e le necessità dell'istituzione.

Nel secondo semestre del 2006 si è registrata una crescita del numero di proposte di sponsorizzazione di nuove aree espositive recepite dalla Fondazione e declinate perché riferite a progetti non ritenuti strategici oppure demandate ad altri momenti perché la pianificazione delle attività per il 2007 e per parte del 2008 ha già saturato gli impegni delle funzioni "chiave" coinvolte dai processi di progettazione e di realizzazione delle esposizioni.

La Fondazione si è quindi focalizzata sulle seguenti linee di sviluppo:

- investimenti patrimoniali sponsorizzati da partner prevalentemente privati finalizzati al rinnovamento della struttura museale secondo i nuovi standard internazionali;
- ampliamento dell'offerta museale in risposta alla crescente domanda da parte dell'utenza;
- creazione di nuovi servizi accessori che hanno vivacizzato l'immagine del Museo attraendo un nuovo pubblico e generando nuove fonti di ricavi.

Questo nuovo modello gestionale ha quindi permesso, a parità di contributi pubblici garantiti dallo Stato per legge (circa il 15% del totale delle entrate), il funzionamento del Museo, il potenziamento della struttura museale, la copertura di quote di costi fissi, e l'insourcing di risorse professionali qualificate e motivate.

Il presupposto di questa strategia è rappresentato proprio dall'investimento sul capitale umano e sulla condivisione dei valori dell'organizzazione. Il processo di insourcing delle figure professionali ha dotato l'organizzazione delle competenze necessarie alla realizzazione delle fasi cruciali dei progetti e, in un periodo di recessione generale, costituisce un dato in controtendenza rispetto ad altre strutture museali o imprese.

Capitale Umano

Oggi il Capitale Umano rappresenta l'asset fondamentale della Fondazione.

Per il perseguimento della missione e degli obiettivi continua a crescere la cura e l'attenzione riservata allo sviluppo di una struttura organizzativa adeguata: negli ultimi cinque anni è stato infatti messo in atto un processo di riorganizzazione che ha permesso

di giungere nel 2006 a un nuovo organigramma in cui sono presenti le funzioni tipiche di una struttura museale.

La crescente competenza, la flessibilità operativa e l'organizzazione del Capitale Umano sono elementi su cui la Direzione ha investito molto: gli obiettivi in itinere sono stati raggiunti nonostante un organico ancora sottodimensionato e nella maggior parte dei casi a fronte di retribuzioni spesso inadeguate rispetto a ruoli e competenze.

La Fondazione non si è limitata a gestire il patrimonio museale "ereditato" ma ha creato una struttura organizzativa in grado di sviluppare attività accessorie che, da un lato, hanno ampliato l'offerta dei servizi erogati, dall'altro hanno aumentato la capacità di autofinanziamento delle attività istituzionali del Museo.

Il Museo negli ultimi anni è riuscito quindi ad attrarre un numero crescente di visitatori che hanno potuto beneficiare del continuo sviluppo di attività e del miglioramento delle strutture e dei servizi museali.

Per ottenere questi risultati il Museo non ha gravato sulle casse dello Stato, né sul visitatore poiché non vi sono state maggiorazioni rilevanti sul prezzo dei servizi.

Questo modello gestionale ha dimostrato provata funzionalità in quanto ha garantito negli ultimi cinque anni il pareggio di bilancio senza richiedere ai soci fondatori alcun contributo straordinario.

Risultati economico-finanziari

La struttura di finanziamento della fondazione è costituita da:

- contributi dei soci della Fondazione;
- proventi da attività propria ed accessoria (biglietteria, servizi educativi, attività commerciali);
- contributi finalizzati di natura pubblica e privata.

Si tratta di un mosaico di fondi. Dare una dimensione economica alla cultura e razionalizzare la gestione dei musei significa anche sviluppare e ampliare le fonti di ricavo. Inoltre la diversificazione delle fonti di finanziamento consente anche di mantenere inalterata l'autonomia della Fondazione.

La tabella che segue rappresenta il trend della struttura di finanziamento della Fondazione negli ultimi cinque anni: la voce contributi finalizzati (punto 4) include oltre la quota in conto esercizio anche la quota in conto capitale destinata a specifici investimenti¹.

struttura di finanziamento	bilancio 2002	%	bilancio 2003	%	bilancio 2004	%	bilancio 2005	%	bilancio 2006	%
1 contributi dei Soci della Fondazione	2.765.470	49%	2.512.809	40%	2.512.810	32%	2.762.809	26%	2.842.809	28%
2 attività tipica	1.313.256	23%	1.345.326	21%	1.355.004	17%	1.449.657	14%	2.419.231	24%
- proventi da biglietteria	793.448	14%	836.739	13%	858.924	11%	971.961	9%	1.222.292	12%
- proventi da servizi educativi	347.994	6%	383.690	6%	425.140	5%	420.431	4%	875.921	9%
- proventi da altri servizi	171.813	3%	124.896	2%	70.940	1%	57.264	1%	321.018	3%
3 attività accessoria	302.456	5%	545.509	9%	486.673	6%	644.058	6%	1.159.081	12%
- organizzazione eventi	302.456	5%	489.163	8%	437.954	6%	517.717	5%	888.785	9%
- royalties	0	0%	56.346	1%	46.719	1%	59.222	1%	64.284	1%
- merchandising	0	0%	0	0%	0	0%	67.119	1%	206.012	2%
4 contributi finalizzati	1.259.647	22%	1.763.492	28%	3.116.529	40%	5.744.175	54%	3.534.243	35%
5 altro (1)	5.431	0%	182.903	3%	298.411	4%	94.673	1%	35.663	0%
totale valore delle attività	5.646.260	100%	6.350.039	100%	7.769.427	100%	10.695.372	100%	9.991.026	100%

(1) La voce comprende proventi straordinari e proventi finanziari.

Nel 2006 la Fondazione ha generato proventi da attività superiori ai contributi gestionali resi disponibili dai soci.

In generale tutte le tipologie di proventi hanno generato valori in aumento rispetto agli anni precedenti.

Se neutralizziamo il valore del progetto di trasporto e di musealizzazione del sommergibile Toti dai contributi finalizzati del 2005 per circa 2.327.182 euro il trend degli ultimi cinque anni risulta sempre in crescita.

Nel 2006 le voci dei proventi da biglietteria, da servizi educativi, da organizzazione eventi, da vendita di merchandising e prodotti editoriali beneficiano direttamente del progetto sommergibile Toti, che conferma quindi il successo dell'iniziativa.

In particolare tra le una nuove fonti di ricavo emergono i proventi da visite guidate all'interno del sommergibile: dopo poco più di un anno dal giorno dell'inaugurazione della visita interna (8 dicembre 2005 - 31 dicembre 2006) hanno registrato un valore pari a 413.176 euro.

Durante l'anno 2006 la struttura operativa si è concentrata alla progettazione strategica di medio periodo ed è stata impegnata nella gestione di un'offerta più completa e diversificata di servizi rivolta ad un pubblico sempre più numeroso.

¹ Per un approfondimento dell'impostazione contabile utilizzata si veda il paragrafo 3 "Criteri di Valutazione" della Nota Integrativa.

Sono stati già siglati accordi di sponsorizzazione per progetti di media dimensione pianificati per l'anno 2007 e per il primo semestre del 2008, che garantiranno, oltre ad un margine operativo ottenuto grazie alla capacità dell'organizzazione di realizzare in economia nuove aree espositive, interattive e di servizio, quote gestionali per gli anni a venire.

I principali vantaggi di questa strategia sono rappresentati, oltre che da un sostanziale contenimento dei costi di realizzazione, dall'uniformità e dalla continuità delle azioni di progettazione curate direttamente dallo staff e, non ultimo per importanza, dallo sviluppo di know-how a favore della qualità crescente e della stabilità futura.

In questo senso, per realizzare il proprio fine, la Fondazione intende proseguire a:

- attrarre sponsorizzazioni per realizzare investimenti
- sviluppare il sostegno pubblico in una logica di obiettivi condivisi e di risultati misurabili
- sviluppare attività commerciali a sostegno del finanziamento della struttura
- aumentare il numero di visitatori
- ampliare il numero delle sottoscrizioni di membership.

Realizzazioni dell'anno: Edificio, sezioni e i.lab

Sezione materie plastiche

La realizzazione della nuova Sezione Materiali ha inizio con l'apertura di un'area monografica dedicata alle materie plastiche, di cui si raccontano l'evoluzione, le tecnologie di lavorazione, le applicazioni. Spicca la ricostruzione del bancone di laboratorio di Giulio Natta completo della strumentazione con la quale il Premio Nobel italiano sintetizzò il polipropilene. Il progetto è stato interamente finanziato da Assocomplast.

i.lab chimica e materie plastiche

Adiacente all'esposizione relativa alle materie plastiche è l'i.lab chimica, interamente rinnovato e arricchito con i percorsi sulle materie plastiche e sull'elettrochimica.

La realizzazione è stata sostenuta da Assocomplast, da Mapei, da Federchimica e da Duracell.

i.lab Leonardo

Nel 2006 è stato inaugurato il nuovo i.lab Leonardo, in cui sono rese disponibili al pubblico 9 macchine interattive, da smontare, montare e azionare e numerosi modelli storici che riproducono le ricerche di Leonardo su architettura militare e ingegneria navale, su "studio, misura e lavoro" e sull'acqua. Con questa iniziativa, sponsorizzata da Aurora Assicurazioni, viene lanciato il progetto "Cantiere Leonardo", per rappresentare il legame simbolico con il lavoro di studio e di divulgazione dell'opera di Leonardo iniziato al Museo nel 1953 e che porterà nei prossimi anni alla riorganizzazione e messa a norma della Galleria Leonardo da Vinci.

i.lab elettricità

La rinnovata partnership con la STMicroelectronics, prestigiosa industria italiana operante nel settore dei semiconduttori, ha portato alla realizzazione di un nuovo laboratorio interattivo dedicato all'elettricità e all'elettronica. Costituisce l'ultimo esempio, in ordine di tempo, della capacità dello staff del Museo di progettare sistemi hands-on, ambienti scenografici ed evocativi, percorsi educativi coinvolgenti e originali per esplorare temi ad alto contenuto tecnologico ma molto presenti nella vita quotidiana.

Questo rappresenta il vero know-how del Museo.

Chiostri

I due chiostri sono stati dotati di un nuovo impianto di illuminazione con un contributo di sponsor, un intervento tecnico di Guzzini (corpi illuminanti di nuova concezione) e una quota parte auto-finanziata nell'ambito dell'adeguamento normativo. Questa iniziativa, visti anche i risultati sul piano estetico, è infatti stata realizzata per aumentare il fascino dell'Edificio Monumentale e le potenzialità dell'offerta di spazi per l'organizzazione di manifestazioni che generino risorse economiche per la struttura.

Il primo chiostro ha accolto una mostra a pannelli (realizzati internamente dallo staff) dedicata a Leonardo e i Navigli, in continuità con la manifestazione organizzata durante l'estate al Castello e in via dei Mercanti con il Comune di Milano.

Auditorium

Nonostante le problematiche relative alle normative sulla sicurezza dell'intero immobile, nel 2006 sono stati conclusi i lavori e gli adempimenti amministrativi per l'adeguamento normativo del nuovo Auditorium, che è stato inaugurato il 2 marzo 2007.

Biblioteca

La biblioteca è stata trasferita nei nuovi ambienti completamente risanati e riallestiti a piano terra dell'edificio monumentale, in attesa della sua definitiva collocazione negli spazi interessati dal progetto Lotto. Oltre al deposito, questi spazi sono dotati di un ufficio per la responsabile della biblioteca e una stanza con postazioni di consultazione e attrezzature per la riproduzione dei documenti.

La stima della biblioteca (riviste escluse) è stata conclusa.

Sottomarino Enrico Toti

La massiccia azione di comunicazione dopo il trasporto e la musealizzazione del Toti ha consentito di far scoprire ai visitatori il "non solo Toti", ovvero il dinamismo e la bellezza del nostro Museo e dell'edificio che lo ospita e i numerosi elementi di novità che, negli ultimi anni, hanno contribuito a migliorarne la fruibilità e a risvegliarne l'interesse collettivo.

Dopo un anno di gestione del sommergibile Toti ci riteniamo soddisfatti per avere raggiunto gli obiettivi indicati a Budget inizialmente considerati ambiziosi.

L'interesse per il sommergibile Toti si è mantenuto costante durante tutto l'anno e concorre con le altre iniziative culturali a tener vivo il livello di attenzione nei confronti dell'istituzione e dei suoi programmi.

Si rendono necessari interventi di manutenzione per l'area esterna (esposizione continua agli eventi climatici) e per gli interni (usura da frequentazione), da finanziare mediante la quota parte di ricavi da visite guidate al sommergibile stesso.

É stata sviluppata un'attività editoriale (film documentario su DVD e un libro fotografico) che va a unirsi a quella già consolidata del merchandising.

Nel 2007 l'apertura del citato nuovo e più adeguato spazio espositivo del bookshop in corrispondenza dell'ingresso di Via Olona potrà darci meglio la misura delle potenzialità di questa fonte di autofinanziamento.

Il Progetto Toti ha vinto il premio come Miglior Evento Pubblico all'European BEA (Best Event Awards) 2006 e si è classificato al secondo posto assoluto nella categoria Miglior Evento dell'Anno preceduto soltanto dalla Cerimonia di Apertura delle Olimpiadi di Torino 2006.

I Servizi: Bookshop, Bar e Ristorante

bookshop

Il 2006 ha visto la nascita del bookstore della Fondazione, gestito interamente dallo staff del Museo, in uno spazio interno e di piccole dimensioni che, contrariamente alle gestioni esterne precedenti, ha dato origine a un'attività finalmente remunerativa, oltre a conferire allo spazio dedicato e agli oggetti in vendita una dignità qualitativa che era prima di segno negativo.

Visti i positivi risultati economici conseguiti si intende sviluppare ulteriormente l'attività editoriale e la realizzazione di prodotti educativi e di merchandising connessi ai contenuti scientifici del Museo e coerenti con l'approccio metodologico. Questo impegno vede una stretta collaborazione tra diverse funzioni della struttura: lo staff scientifico-educativo, la funzione marketing, l'exhibition design e l'ufficio comunicazione.

In attesa degli sviluppi riguardo il citato progetto Lotto, si auspica per il 2007 il trasferimento dell'ingresso (provvisorio) e dello stesso bookstore nei nuovi spazi di via Olona, con la dichiarata intenzione di aumentarne il flusso dei clienti praticando l'attraversamento obbligatorio in fase di entrata o di uscita e rendendolo accessibile anche al pubblico non visitatore del Museo (affaccio esterno).

bar e ristorante

In data 31.12.2006 è scaduto il contratto con il gruppo Pellegrini per la gestione della bar self-service. Non è stata prevista una ulteriore proroga in quanto il servizio offerto risultava di qualità non coerente con gli standard dei servizi dei musei in genere e del nostro museo in particolare.

Nel 2007 per questo servizio saranno introdotte novità gestionali, al fine di migliorare la qualità per i visitatori e ottenere condizioni economiche più favorevoli per la Fondazione.

Questo risultato sarà perseguito utilizzando la possibilità di legare il riqualificato servizio bar-ristorante alla gestione più qualificata e remunerativa del catering per gli eventi organizzati negli spazi del Museo.

Le Attività di Comunicazione

La funzione Relazioni Esterne, Comunicazione e Ufficio Stampa ha l'obiettivo di coordinare la comunicazione delle attività svolte all'interno del Museo nei confronti degli interlocutori esterni (stampa, enti, istituzioni, pubblico generico).

Il Museo realizza internamente tutti gli applicativi di comunicazione e si rivolge all'esterno sia con il sito web www.museoscienza.org, in continuo miglioramento e implementazione (come attestano i numerosi riconoscimenti ottenuti in questi anni), sia inviando comunicazioni tramite posta elettronica e inviti cartacei in occasione degli eventi più importanti.

In particolare nel corso del 2006 si è lavorato per creare un nuovo sito web (on line dal 31 gennaio 2007), rinnovato nella grafica e ampiamente aggiornato nei contenuti.

Una nuova struttura e nuovi servizi per scoprire in modo ancora più semplice e completo il patrimonio del Museo attraverso approfondimenti su collezioni, laboratori, attività, eventi, progetti nazionali e internazionali. La nuova versione è stata sviluppata secondo le attuali normative in tema di accessibilità e conforme agli standard W3C, per essere fruibile da ogni categoria di utente.

Tra le principali novità:

- una nuova e facile modalità di consultazione attraverso un calendario interattivo
- un'ampia presentazione delle collezioni e dei laboratori interattivi
- la possibilità di essere informati in tempo reale con le news fruibili grazie ai feed RSS
- la storia inedita sulle origini del Museo, dell'edificio che lo accoglie e una completa presentazione istituzionale.

Tra i risultati raggiunti si segnalano in particolare:

- un aumento del pubblico generico del Museo
- un consolidamento del successo della realtà Museo, in cui il ruolo ricoperto dal sottomarino Enrico Toti, visitato già da circa 40.000 persone, è molto rilevante
- un aumento delle singole visite al sito web del Museo, di nuovo vincitore dell'Osc@r del Web.