

## **relazione sull'andamento della gestione**

---

bilancio al 31 dicembre 2009

PAGINA BIANCA

## La missione

Un'istituzione con un'identità e una missione così rilevanti, frutto della visionaria e lungimirante idea con cui è nata e dell'impegno intenso con cui si è sviluppata durante i primi anni, deve porsi obiettivi ambiziosi.

Nel 2001 la gestione strategica della Fondazione, all'inizio della sua attività, aveva identificato alcuni traguardi "stella polare", sfide globali e scopi importanti, raggiungibili nell'arco temporale di un decennio:

- posizionare l'istituzione tra i cinque più importanti musei scientifici europei attraverso il rinnovamento totale dell'offerta culturale;
- divenire l'organizzazione con il più qualificato expertise al mondo per la divulgazione dell'opera di Leonardo da Vinci;
- raggiungere la leadership europea per la metodologia educativa e per il lavoro con la Scuola.

Sicuramente si trattava di obiettivi molto ottimistici e, considerati i vincoli di contesto e le condizioni di partenza all'inizio degli anni Duemila, forse quasi impossibili. Però, gli obiettivi erano sapientemente tutti connessi all'attività principale e al cuore dell'identità del Museo, e non tangenziali a questi; negli anni sarebbero stati capaci di motivare, ispirare, alimentare passione e impegno nelle persone dell'organizzazione.

Il 2009 è stato l'anno in cui gli eventi e i risultati hanno dato più di una conferma che la Fondazione ha quasi raggiunto i traguardi fissati, senza aver mai smesso di interrogarsi su come essere utili e determinanti per le comunità di riferimento.

Gli oltre 1.000 partecipanti all'Annual Conference 2009 di ECSITE, professionisti dalle istituzioni culturali scientifiche di tutto il mondo, hanno conosciuto il percorso di sviluppo tipico di un grande museo tecnico-scientifico contemporaneo e riconosciuto un modello museologico e museografico innovativo che si confronta con quello di altri grandi musei internazionali non solo di tipo scientifico. Inoltre hanno apprezzato la capacità di accoglienza, coinvolgimento e l'entusiasmo dello staff, in linea con la tradizione italiana che porta a dare il meglio e ad esaltarsi nelle grandi sfide e occasioni.

Il Museo si è preparato all'organizzazione della Conferenza 2009 attraverso un piano pluriennale di interventi, anche se non esaustivi:

- sugli edifici e sugli impianti;
- per l'apertura di nuove esposizioni e laboratori interattivi tematici permanenti;
- per l'adeguamento di servizi e strumenti.

Oltre ai più volte menzionati e descritti lavori impiantistici, che hanno condizionato la vita del Museo a tal punto da imporre la chiusura temporanea secondo modalità diverse in periodi diversi, il programma culturale ha continuato a promuovere il coinvolgimento di diversi tipi di pubblico sui temi della scienza, della tecnologia, dell'innovazione dell'industria, negli spazi del Museo o fuori dal Museo, con materiali e persone, attraverso il web e i multimedia interattivi.

Nel corso del 2009 sono state inaugurate le due nuove aree dedicate alla gomma e alle sostanze adesive nel Dipartimento Materiali, l'i.lab genetica nel Dipartimento Nuove Frontiere e un'installazione su Leonardo e il Cantiere del Duomo di Milano nel Dipartimento Leonardo.

Inoltre si sono concluse le fasi di progettazione esecutiva dei nuovi i.lab alimentazione e i.lab nanotecnologie per il Dipartimento Nuove Frontiere, di progettazione museologica e di concept museografico della nuova sezione nel Dipartimento Materiali sull'industria chimica di base.

Ha avuto inizio il progetto di rinnovamento del Dipartimento Energia, finanziato nella fase d'avvio dall'accordo di programma tra la Regione Lombardia e la Camera di Commercio di Milano.

Nello stesso ambito tematico è stata realizzata una conferenza internazionale sui cambiamenti climatici dal titolo "A mente fredda nel riscaldamento globale", sponsorizzata da Mitsubishi Electric.

A novembre 2009 il Museo ha inaugurato MUST SHOP, il suo nuovo negozio aperto alla città sul fronte strada nel Padiglione di via Olona, concepito come parte integrante dell'offerta culturale. Si inserisce nell'esperienza al Museo, permettendo di approfondire e completare la visita attraverso libri e oggetti originali ispirati ai temi della scienza e della tecnologia. Il negozio propone un'offerta ampia e in continua evoluzione, che affianca realizzazioni esclusive progettate dallo staff del Museo e legate ai temi delle proprie attività ad una vasta selezione di articoli di merchandising e gadget frutto di un attento lavoro di ricerca a livello internazionale. Le collaborazioni con importanti marchi, con realtà del tessuto sociale e con giovani designer danno vita a progetti attenti ai temi del riciclo dei materiali, del riuso dei prodotti e dello sviluppo sostenibile.

L'assortimento completo di libri e prodotti dedicati a Leonardo rende il negozio il punto di riferimento per chi è alla ricerca di spunti sul tema. Oltre 1.400 pubblicazioni dedicate ad adulti, bambini e ragazzi, prodotti editoriali e guide del Museo, giochi e kit scientifici, una selezione di dvd e documentari creano un percorso per approfondire e rispondere alle curiosità su scienza e tecnologia. Continueremo a focalizzare l'attenzione sulla crescita del valore della spesa totale, della spesa per visitatore e per cliente-non visitatore.

Per la prima volta nella storia del Museo è stata progettata una mostra itinerante dedicata a Leonardo. "Leonardo da Vinci. Nature, art & science" inaugurata dal Presidente della Repubblica Italiana Giorgio Napolitano in data 15 settembre 2009 a Incheon (Corea del Sud) nell'ambito del progetto Milano Design City, promosso da Comune di Milano e Fiera di Milano, si caratterizza per il taglio curatoriale originale, per ampiezza, qualità degli oggetti esposti e degli strumenti di interpretazione, anche ad alta tecnologia.

Con un'implementazione ulteriore soprattutto dal punto di vista dell'exhibition design e con un'ingegnerizzazione per renderla un "pacchetto autosussistente", la mostra può divenire esportabile e, con il brand del Museo, particolarmente forte per quanto riguarda Leonardo, può condizionare il mercato mondiale delle mostre itineranti sulle macchine di Leonardo.

Negli ultimi anni, i Paesi dalle economie emergenti stanno investendo importanti cifre per acquistare attività e brand culturali dalle istituzioni occidentali di valore internazionale per creare occasioni di crescita e di educazione per le giovani generazioni e per arricchire i piani di espansione urbana. La figura e l'opera di Leonardo, poste in relazione ai processi di innovazione e di creatività contemporanei in tanti settori, rappresentano per il Museo un'importante opportunità per estendere al mondo intero l'azione culturale ed educativa, per generare nuovi ricavi e predisporre occasioni di diplomazia culturale internazionale anche di altissimo livello.

Richieste e proposte per co-produzioni di mostre temporanee, per la progettazione di musei in Giappone e in Corea del Sud, per mostre itineranti in Cina e nei Paesi del Golfo sono già al vaglio insieme ai modelli di partnership e di accordo che hanno importanti implicazioni nella gestione del rischio (politico, culturale, economico, finanziario, di brand e immagine).

Sempre in tema di co-produzioni internazionali, in partnership con la Cité des Sciences et de l'Industrie La Villette (ora Universcience) di Parigi, Technopolis (Belgio) ed Heureka (Finlandia), il Museo ha completato la progettazione della mostra itinerante *Bon Appetit*, che è stata inaugurata a Parigi il 3 febbraio 2010 e sarà proposta a Milano da novembre 2011 a maggio 2012.

Sia il nuovo i.lab alimentazione, sia la mostra *Bon Appetit* rappresentano progetti concreti, di elevata qualità, cadenzati nel tempo, aperti alla partecipazione e alle risorse di stakeholder diversi, anche in prospettiva EXPO 2015.

Il campo in cui il Museo, più di ogni altra istituzione o impresa, compie ricerca è l'educazione informale, indagando i metodi, gli strumenti, le modalità attraverso le quali creare esperienze significative e coinvolgenti per rendere accessibili a pubblici diversi i temi della scienza e della tecnologia. Valorizzando un'identità che anche in questo caso partiva dagli anni della sua fondazione, raccogliendo l'eredità dei laboratori interattivi semplici realizzati negli anni '90 su ispirazione dei science centre che si diffondevano nel mondo, il Museo ha sviluppato, rafforzato e formalizzato una metodologia in grado di fare la differenza con diversi fruitori e quindi di creare un differenziale competitivo per il Museo da utilizzare sul mercato delle risorse.

Rispetto ai metodi e agli approcci educativi dei science centre, la metodologia del Museo si distingue anche per la capacità di integrare i processi esplorativi e sperimentali con la dimensione storico-sociale:

- all'interno delle esposizioni permanenti collocate nei Dipartimenti tematici, visitabili in autonomia e basate su un approccio interpretativo che valorizza l'oggetto storico e contemporaneo e utilizza linguaggi e strumenti narrativi;
- all'interno dei laboratori interattivi, che propongono attività sperimentali in ambienti informali facendo uso di attrezzature scientifiche, materiali di consumo come mezzi per vivere la scienza e che utilizzano l'esperienza quotidiana, il bagaglio conoscitivo-culturale del visitatore stesso, comprese le sue eventuali misconoscenze, per ragionare su processi, fenomeni e metodo scientifico;
- all'interno sia delle esposizioni sia dei laboratori interattivi, che vivono attraverso un ampio numero di attività, di programmi, di iniziative ordinarie e straordinarie, nei quali l'intervento di un explainer contribuisce alla costruzione di un'esperienza significativa per il visitatore.

Il Museo è una risorsa per tutto il Paese. Durante questi anni anche il lavoro per la salvaguardia del patrimonio scientifico, tecnologico e industriale è stato intenso, riconosciuto da Direzione Culture, Identità e Autonomie della Lombardia che ha voluto che le competenze maturate dalla struttura fossero rese disponibili e accessibili anche alla rete dei musei lombardi.

## Il quadro istituzionale

La Fondazione Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci ha origine dalla trasformazione in Fondazione, dal 1° gennaio 2000, del preesistente ente pubblico Museo della Scienza e della Tecnica Leonardo da Vinci di Milano, in virtù dell'articolo 4 del decreto legislativo 20 luglio 1999, n. 258.

Successivamente, con la pubblicazione dello Statuto avvenuta l'8 maggio 2000, alla Fondazione è stata conferita la personalità giuridica di diritto privato, acquistando autonomia organizzativa, amministrativa, finanziaria e contabile e divenendo un centro di imputazione di rapporti giuridici del tutto distinto da quello delle pubbliche amministrazioni partecipanti alla Fondazione.

Tale trasformazione deve inquadrarsi nell'ambito del più ampio processo di privatizzazione degli enti pubblici che, a partire dagli anni '90, ha visto il diffondersi dell'impiego delle forme privatistiche quali modelli organizzativi degli enti pubblici, economici e non economici, nella convinzione che ciò garantisse una maggior efficienza ed efficacia delle attività della Pubblica Amministrazione finalizzate al soddisfacimento del pubblico interesse.

Tuttavia, all'interno del processo di privatizzazione occorre distinguere tra due realtà: quella formale e quella sostanziale.

La privatizzazione formale, che ha connotato i primi anni di vita di questa Fondazione, è rappresentata dalla mera trasformazione ex lege della forma giuridica dell'ente, senza però determinare il venir meno della prevalenza del finanziamento pubblico. Nel corso degli ultimi anni, invece, va riscontrata l'ormai assodata privatizzazione sostanziale della Fondazione visto che, dal 2005 ad oggi, si è finanziata in misura rilevante con contributi di privati o mediante ricavi propri che non si sono sostituiti al finanziamento pubblico, ma si sono affiancati ad esso grazie allo sviluppo di attività in grado di attirare capitali privati.

A tale riguardo, occorre segnalare che le entrate della Fondazione derivano da:

- contributi da amministrazioni pubbliche per il funzionamento
- contributi finalizzati ed erogazioni liberali
- ricavi da vendite e prestazioni.

La Fondazione, fermo restando il suo carattere no-profit e in perfetta conformità allo Statuto e allo spirito della legge istitutiva, svolge in via residuale attività commerciale. Per quanto riguarda, invece, i contributi per il funzionamento, va evidenziata la loro entità limitata.

Questo è l'obiettivo che si era posto il legislatore con la privatizzazione dell'ente pubblico ed è un merito che va rivendicato, visto che questa Fondazione è probabilmente il primo ente culturale pubblico non economico ad essersi privatizzato in maniera sostanziale. Costituisce tuttavia un monito alle pubbliche amministrazioni, partecipanti o meno alla Fondazione, poiché solo grazie a un intervento pubblico maggiore sarebbe possibile attivare un circolo virtuoso per consentire l'attrazione di maggiori finanziamenti privati o l'aumento dei ricavi propri rispetto ai livelli attuali.

Sotto il profilo gestionale, la privatizzazione sostanziale cui si è accennato ha determinato l'esclusione della Fondazione dall'elenco delle pubbliche amministrazioni inserite nel conto economico consolidato dello Stato e, pertanto, la sottrazione della stessa dalle relative disposizioni di contenimento della finanza pubblica.

Ciò, tuttavia, non determina il venir meno del controllo pubblico sull'attività della Fondazione, visto che, oltre alla presenza di due revisori dei conti di nomina ministeriale, rimane immutata la competenza del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della ricerca (MIUR) ad esercitare la vigilanza di cui all'art. 25 del codice civile sulla Fondazione nonché il controllo di gestione da parte della Corte dei Conti.

Si rende invece necessaria una riflessione sulla governance della Fondazione. Sotto tale profilo, va segnalato il completamento, nel corso del 2007, della procedura di approvazione del Regolamento della Fondazione. Questo dà attuazione di dettaglio allo Statuto della Fondazione, consentendo il pieno coinvolgimento delle varie categorie di partecipanti alla Fondazione. Tuttavia, non possono tacersi le criticità dello Statuto che inevitabilmente si riflettono sul Regolamento e che, tra l'altro, ha disegnato un'architettura istituzionale della Fondazione certamente distante dalle esigenze attuali e a quelle future di sviluppo.

## **Il contesto ambientale**

Nonostante scienza, tecnologia e industria siano considerate di fondamentale importanza per lo sviluppo economico futuro e di grande interesse per la vita dei cittadini, soprattutto delle nuove generazioni, i contributi delle istituzioni pubbliche ai musei scientifici risultano inadeguati e allocati secondo criteri che non tengono conto delle dimensioni, degli indicatori di performance economico-gestionale, delle attività e della varietà dei pubblici raggiunti.

La Fondazione continua il suo processo di sviluppo attraverso una strategia che fa leva sulla progettualità spinta e sul fundraising presso soggetti diversi, considerando l'autogenerazione di risorse il fattore chiave.

Reperire fondi in un periodo di incertezza e di turbolenza economica è una sfida complessa. Dobbiamo continuare a innovare e far leva sul nostro know-how per rispondere ai bisogni della comunità, lavorare su temi nuovi spesso controversi a cui si rivolgono gli interrogativi dei cittadini o si concentrano le richieste della Scuola. L'efficacia, l'impatto e la qualità delle strutture, dello staff, degli strumenti, delle attività e dei programmi del Museo sono elevate e sono riconosciute da dirigenti scolastici e insegnanti come risorse educative e formative fondamentali per la programmazione educativa regionale e nazionale per i temi della scienza e della tecnologia. I laboratori interattivi di genetica, di alimentazione, di nanotecnologie, che si aggiungono a quelli di biotecnologie, di robotica, di chimica, di elettricità, magnetismo e semiconduttori realizzati e arricchiti negli anni recenti, nascono proprio sotto questo segno, concorrono a creare una reputazione forte presso scuole e famiglie.

La creazione di questi laboratori interattivi su temi contemporanei ha evidenziato la capacità del Museo di delivery e di porre nella sua agenda culturale temi cruciali per la società. Questo è un fattore essenziale per potenziali sostenitori, aziende, fondazioni, associazioni e istituzioni che, per proprie strategie e obiettivi, desiderano destinare investimenti per materiali educativi da diffondere nelle scuole o per le famiglie. Dopo esperienze "fai da te" di limitato successo, commissionando attività ludiche e pubblicazioni ad agenzie di comunicazione e ingaggiando esperti per il patrocinio scientifico, finalmente le aziende cominciano a rilevare la qualità delle attività educative del Museo, riconoscono la credibilità dell'istituzione e il valore del suo brand e sono disposte a investire sui progetti. Inoltre i Ministeri e gli enti locali spesso erogano fondi direttamente alle scuole per l'acquisto di servizi (formazione, outreach) e strumenti (attrezzature da laboratorio, kit per la sperimentazione in classe), invece che sostenere direttamente i musei per creare e offrire contenuti ed esperienze. È strategia del Museo espandere il lavoro collaborativo con le aziende per finanziare la progettazione di laboratori tematici e la prototipazione di kit educativi e di attività outreach, da vendere poi a prezzi competitivi a scuole, istituzioni, festival.

Durante la crisi economica del 2009, la flessione generale degli investimenti delle aziende è stata compensata dal ridimensionamento di alcuni progetti, dalla vendita di competenze (mostra su Leonardo in Corea del Sud), dalla diversificazione delle fonti di entrate (aziende, associazioni industriali e istituzioni pubbliche) e dalla scelta di temi dei progetti assegnando priorità a settori di grande attualità e continuo sviluppo (energia e alimentazione). Purtroppo, già dai primi mesi



del 2009, l'attività dell'Ufficio Eventi – Centro Congressi, importante fonte di ricavo, ha cominciato a risentire pesantemente della contrazione della spesa delle imprese.

La reazione si è orientata a individuare nuovi segmenti di mercato per l'Ufficio Eventi e a spingere sullo sviluppo o sul ripristino degli altri servizi commerciali.

Tuttavia le infrastrutture del Museo costituiscono un vincolo molto arduo. I lavori di adeguamento dell'immobile iniziati dal mese di gennaio 2008 sono ancora in corso e il loro completamento non sarà ancora risolutivo rispetto al rilascio delle necessarie certificazioni per la sicurezza (impianti elettrici, prevenzione incendi). La gestione degli interventi oltre a generare disagi verso i visitatori (la gara di appalto effettuata dal Comune di Milano non aveva evidenziato che durante l'esecuzione il Museo sarebbe rimasto aperto al pubblico) grava anche sulla struttura operativa della Fondazione.

Dopo i tre mesi di chiusura nel 2008, sono continuati i numerosi disagi (fino a 22 punti cantiere in contemporanea) che, oltre a danneggiare il Museo nella competizione per i visitatori, hanno determinato un consistente aumento di costi legati al disallestimento/riallestimento di aree espositive, servizi di vigilanza ai fini della sicurezza dei visitatori e dei lavoratori, servizi di pulizia straordinaria, mancati introiti da biglietteria, anche per effetto delle riduzioni sui prezzi dei biglietti introdotte al fine di compensare i disagi al pubblico.

### L'assetto organizzativo

Per perseguire le finalità della missione istituzionale, l'azione svolta nel periodo costituisce una risposta alla domanda: nel settore culturale come spingere un potenziale stakeholder a scegliere la nostra istituzione?

L'impatto sulla società, la spinta all'innovazione, la capacità di "fare facile e bene" dipendono dall'abilità della nostra organizzazione ad operare con efficienza e attrarre, sviluppare e trattenere le persone con più talento e disponibilità. Per far ciò è necessario rinnovare l'assetto organizzativo e assicurare che i membri dello staff che "fanno la differenza" abbiano accesso a opportunità di carriera ed esperienze che ne migliorino le competenze.

Il continuo investimento sul capitale umano è fondamentale, imprescindibile e, secondo un circolo virtuoso, si relaziona strettamente con la capacità di reperire risorse. Più l'organizzazione è qualificata nel dialogare con il mercato dei fruitori e delle risorse, maggiori sono i fondi dei sostenitori per la vita e per i progetti del Museo, maggiore è la quota dei nuovi investimenti per lo sviluppo della struttura organizzativa.

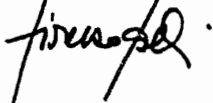
### Conclusione

In definitiva la visione della nostra Istituzione nel prossimo biennio è relativa a come evolversi ulteriormente e diventare più:

- **aperti** a nuovi idee, bisogni sociali, modalità di partecipazione, incoraggiando, il dibattito lo scambio e la collaborazione
- **diversi** per riflettere meglio la biodiversità dei pubblici e delle relazioni con i nostri temi
- **globali** connettendo la cultura scientifica e industriale italiana e del territorio lombardo al resto del mondo e il mondo al nostro Paese attraverso i programmi e le collezioni del Museo
- **innovativi** essendo stimolanti, lavorando sui temi di frontiera, facendo ricerca e sperimentando, mettendo le idee al centro di tutto
- **sostenibili** dimostrando leadership per essere finanziariamente sostenibili in risposta al contesto economico e politico.

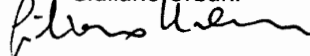
Il Direttore Generale

Fiorenzo Galli



Il Presidente

Giuliano Urbani



## **report flusso visitatori**

---

anno 2009

PAGINA BIANCA

report flusso visitatori  
- anno 2009 -

anno 2009							
MESE	INTERI	RIDOTTI e GRUPPI	GRUPPI SCUOLE	GRATUITI	TOTALE VISITATORI	EVENTI	TOTALE VISITATORI
GENNAIO	858	12.132	8.938	5.097	27.025	3.263	30.288
FEBBRAIO	0	9.928	13.260	6.116	29.304	4.528	33.832
MARZO	2.236	11.247	19.636	5.748	38.867	4.456	43.323
APRILE	2.844	15.333	19.581	11.024	48.782	10.867	59.649
MAGGIO	3.225	8.098	14.846	4.335	30.504	5.308	35.812
GIUGNO	2.081	6.303	1.350	15.019	24.753	18.400	43.153
LUGLIO	2.417	8.586	0	1.827	12.830	2.255	15.085
AGOSTO	2.178	10.623	0	1.871	14.672	1.200	15.872
SETTEMBRE	2.936	8.181	198	5.434	16.749	4.565	21.314
OTTOBRE	3.000	8.762	1.555	6.292	19.609	8.450	28.059
NOVEMBRE	3.251	10.539	3.844	4.611	22.245	6.680	28.925
DICEMBRE	1.456	14.413	2.189	2.816	20.874	3.500	24.374
<b>Totale</b>	<b>26.482</b>	<b>124.145</b>	<b>85.397</b>	<b>70.190</b>	<b>306.214</b>	<b>73.472</b>	<b>379.686</b>
<b>anno 2008</b>	<b>24.032</b>	<b>96.727</b>	<b>97.667</b>	<b>59.830</b>	<b>278.256</b>	<b>51.197</b>	<b>329.453</b>
<b>var %</b>	<b>10,2%</b>	<b>28,3%</b>	<b>-12,6%</b>	<b>17,3%</b>	<b>10,0%</b>	<b>43,5%</b>	<b>15,2%</b>

\* nell'anno 2008 il Museo è stato chiuso al pubblico dal 9 giugno al 16 settembre per consentire lo svolgimento di lavori sulla struttura.

PAGINA BIANCA