

RELAZIONE SULLA GESTIONE

PAGINA BIANCA

Premessa generale e metodologica

Si sottolinea che con la presente relazione si descrivono le attività svolte e i servizi erogati, i bisogni soddisfatti, le risorse impiegate e altre informazioni allo scopo di consentire agli Organi di Governo, agli Organi Vigilanti e agli altri soggetti portatori di interessi (sponsor, contributori a Progetto, Istituzioni) di verificare il grado di raggiungimento delle finalità istituzionali.

La relazione presenta inoltre dati extra contabili per integrare il Bilancio di Esercizio e la Nota Integrativa, la cui funzione tipica è rappresentare la sintesi monetaria di due grandezze:

- il valore del patrimonio della Fondazione
- il risultato prodotto dalla gestione dell'anno.

Oltre a seguire quindi lo schema relativo alla accurata rendicontazione delle attività svolte nel periodo, vengono segnalati in sede di relazione i risultati dei punti di lavoro emersi dalle riunioni del CdA e gli aspetti critici tuttora non risolti ma già evidenziati anche nel Bilancio Previsionale 2006 approvato il 21 dicembre 2005.

Gli scopi della Fondazione e il modello organizzativo

Gli scopi della Fondazione, cui si è integralmente riferita l'attività gestionale del 2005, sono contenuti nelle Linee Guida¹ indicate dal CdA in carica nonché nel documento di lavoro elaborato conseguentemente dalla Direzione Generale².

Comitati Scientifici

Nel periodo, il Comitato Scientifico ha confermato con ampia discussione³ le indicazioni stabilite dal CdA tramite le Linee Guida e quindi le attività operative conseguenti.

Rimane a oggi inattuata la fase successiva relativa alla nomina e allo sviluppo di tre sottocomitati (Leonardo, Impostazione generale tecnica e Sviluppo culturale della Fondazione) atti a concretizzare le azioni operative e a essere elemento di collegamento rispetto ai comitati scientifici specifici che lavora per la realizzazione delle singole Sezioni e Laboratori e composti da esperti segnalati anche dai Rettori (e.g. laboratori Progetto EST). Il collegamento operativo di queste strutture è infatti importante per lo sviluppo della Fondazione nel prossimo futuro.

È quindi opportuno provvedere a ultimare il lavoro svolto dal Comitato Scientifico sviluppando efficaci e coordinate strategie d'insieme.

Gli scopi primari della Fondazione sono:

- Conservazione
- Formazione
- Informazione e Comunicazione
- Interattività

nel loro insieme costitutivi di uno strumento di comunicazione culturale atto a migliorare la comprensione di Scienza e Tecnologia nei diversi pubblici che interagiscono con la Fondazione.

Nel processo di educazione e di divulgazione la Fondazione si pone l'obiettivo di rappresentare tratti dell'evoluzione sociale e tecnologica che hanno trasformato il nostro

¹ All. A: Linee Guida.

² All. B: Musei Saperi e Culture.

³ All. C: Sintesi del lavoro del Comitato Scientifico (giugno 2004/settembre 2005).

Paese da Nazione agricola a realtà fortemente votata alle attività di produzione industriale e di servizi.

Il modello organizzativo della Fondazione prevede di giungere nel tempo a suddividere gli spazi museali in 3 macro-aree concettuali e 7 Dipartimenti:

- SCIENZE APPLICATE E FASI TECNOLOGICHE (storia del pensiero scientifico e tecnologico)
 - a. Materiali
 - b. Trasporti
 - c. Energia
 - d. Informazione e Comunicazione
 - e. Tecnologia Molecolare
- SCIENZE DI BASE
- LEONARDO.

Il modello organizzativo in Dipartimenti prevede la progressiva contiguità delle sezioni storiche ed espositive con i laboratori a essi collegati per rendere più efficaci i processi di educazione informale e di formazione rivolti alle scuole dei diversi ordini e gradi e più in generale alle diverse tipologie di visitatori.

A ciò è correlata la scelta di investire in Capitale Umano motivato e competente da coinvolgere in modo partecipativo e interdisciplinare nelle attività della Fondazione.

La particolarità della sede monumentale del Museo spinge a presentare ai visitatori la storia delle antiche mura Romane, del Convento Olivetano e delle altre aree e costruzioni realizzate nel corso del tempo, evidenziando gli interventi di recupero conservativo per la riqualificazione architettonica, museologica, museografica e museotecnica.

A tale scopo vengono strutturati programmi e percorsi di visita.

La Fondazione, come già ricordato nella relazione al Bilancio del 2004, necessita per il suo sviluppo di capitoli di intervento di grande portata soprattutto per la ristrutturazione

dell'immobile ma anche per adeguati contributi alla gestione. Tali contributi non possono essere semplicemente e comodamente delegati alla struttura operativa, che da anni sta facendo fronte a una situazione grave e complessa, già sotto eccessiva pressione per la realizzazione delle finalità statutarie e delle già citate Linee Guida in assenza di adeguati contributi da parte dei Soci Fondatori.

Politiche e Strategie Gestionali

I Progetti realizzati dalla Fondazione continuano a essere finalizzati a:

- una politica di sviluppo culturale
- una politica di valorizzazione patrimoniale
- una significativa copertura dei costi di gestione caratteristica
- la realizzazione di ricavi da prestazione interna per colmare le esigenze di bilancio della Fondazione.

I processi gestionali hanno subito un'elaborazione coerente allo sviluppo delle attività realizzate, alla complessità della vita organizzativa e allo sviluppo qualitativo e quantitativo del Personale.

La razionalizzazione continua dei costi e l'investimento in Capitale Umano rappresentano gli strumenti indispensabili per il progressivo miglioramento dell'*output* della Fondazione e una vera finalità sociale.

Per lo sviluppo della Fondazione l'acquisizione e il miglioramento professionale delle competenze necessarie (*insourcing*) costituisce la base su cui si è continuato a costruire nel periodo il raggiungimento degli obiettivi e, come detto, un adeguato equilibrio di essi rispetto ai costi.

Nel 2005 si è tra l'altro concluso l'azzeramento dei "precari storici": i dipendenti al 31.12.2005 sono 85.

Lo schema di andamento gestionale costituisce elemento di notevole soddisfazione per la Direzione anche riguardo gli aspetti della politica del personale.

Si sottolinea ancora una volta, tuttavia, come l'organigramma della Fondazione sia tuttora largamente sottodimensionato rispetto alla struttura, all'accumulo di pregressi e numerosissimi ritardi e mancati interventi di ogni natura, alle giuste ambizioni di ruolo e di marchio.

A causa dell'insufficiente finanziamento di base è necessario provvedere alla copertura dei costi fissi attraverso le quote marginali derivanti dai progetti realizzati, in numero e con intensità tali da mettere a continua e dura prova la struttura operativa.

Andamento gestionale della Fondazione

Le Linee Guida date dal CdA alla Direzione Generale per lo sviluppo della Fondazione danno come scenario generale la necessità di migliorare l'attività gestionale allo scopo di:

- "coinvolgere nuove risorse (soprattutto private ma non solo)"
- "accrescere in modo significativo e finalizzato il valore patrimoniale della Fondazione".

Sostengono inoltre che "questa finalità generale deve poter contare sulla necessità di rendere coperti quei valori dedicati alla spesa corrente da parte dei Fondatori di Diritto (contributi per la spesa corrente) e anche di vederli crescere, essendo la struttura-base quantitativamente e qualitativamente molto inferiore alla dimensione ottimale per lo sviluppo e la gestione della Fondazione e delle sue corrette ambizioni, rapportate ad analoghe realtà presenti nel panorama internazionale".

Lo schema di seguito riportato evidenzia l'andamento gestionale della Fondazione⁴:

Fondazione Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia	Bilancio Consuntivo 2000	Bilancio Consuntivo 2001	Bilancio Consuntivo 2002	Bilancio Consuntivo 2003	Bilancio Consuntivo 2004	Bilancio Consuntivo 2005
VOLUME ATTIVITA'	4.336.148	6.212.852	5.646.260	6.350.039	7.769.427	10.695.372
PROVENTI DA ATTIVITA' PROPRIA	1.471.272	1.452.066	1.615.712	1.890.835	1.841.677	2.093.715
CONTRIBUTI DA SOCI	2.086.546	3.019.137	2.765.470	2.512.809	2.512.810	2.762.809
CONTRIBUTI PER PROGETTI	⁽¹⁾ 645.571	0	453.082	1.726.451	2.952.834	5.196.241
ALTRO ⁽²⁾	132.758	1.741.648	811.996	219.944	462.106	642.608
INDICATORI PATRIMONIALI						
IMMOBILIZZAZIONI ⁽³⁾	909.734	943.163	1.306.160	1.510.961	2.691.208	5.093.918
PATRIMONIO NETTO	253.026	1.529.605	1.235.349	1.559.814	2.263.543	4.793.198
numero di visitatori	228.715	244.209	253.224	⁽⁴⁾ 300.692	280.592	312.091
aree espositive ristrutturate (mq)	0	150	708	1.157	3.618	1.859
valore stock	0	150	858	2.015	5.633	7.492
PERSONALE						
numero dipendenti	34	42	59	58	86	85

⁽¹⁾ 2000: valore Progetto Cella PC 25

⁽²⁾ La voce comprende l'utilizzo fondo contributi per investimenti, i proventi finanziari e le sopravvenienze attive;

⁽³⁾ Sono esclusi i beni museali;

⁽⁴⁾ Compresi circa 20.000 visitatori per manifestazioni legate al 50° anniversario del Museo;

⁴ Per l'analisi sulla tipologia dei visitatori si veda a pag. 41 della presente relazione.

Risultati quantitativi e qualitativi

Al fine di agevolare la lettura della presente nota, in relazione alle finalità generali della Fondazione, segue ora una sintesi dei principali risultati ottenuti.

Come visto, nei primi anni di vita della Fondazione (2000–2005), si è consolidata la scelta strategica volta alla valorizzazione patrimoniale, al potenziamento quantitativo ma soprattutto qualitativo del Capitale Umano, alla ricerca di nuove risorse.

Non consideriamo infatti superate, bensì strutturali alla nostra condizione e al nostro ruolo, le raccomandazioni già ricevute a tale proposito dall'Ente Vigilante (MIUR) e dalla Corte dei Conti.

Il conto economico 2005 riporta un valore della produzione pari a 7.526.896 euro (rispetto a 5.973.266 euro della gestione 2004); i costi della produzione risultano di 7.426.202 euro (5.861.279 euro nel 2004) con un saldo positivo del periodo di 100.694 euro (111.987 euro nel 2004).

A fronte di ciò l'incremento patrimoniale netto del periodo è pari a 2.402.710 euro (1.180.247 euro nel 2004/2003).

In quest'ambito il volume di attività relativo ai Progetti ha raggiunto nel periodo il valore pari a 5.196.241 euro (2.952.834 euro nel 2004), di cui 974.355 euro per appalti e oneri esterni (523.141 euro nel 2004), 3.037.803 euro per immobilizzazioni (1.497.750 euro nel 2004) e 1.184.083 euro per ricavi da produzione interna pari a circa il 22% (931.943 euro nel 2004).

Nei dati sopra riportati pesa in modo considerevole, anche per le sue particolari caratteristiche di finanziamento, la realizzazione del Progetto di trasporto e musealizzazione del sommergibile Enrico Toti, come si evince dall'estrapolazione dei relativi dati: valore del progetto 2.327.182 euro, costi esterni 312.605 euro, immobilizzazioni 1.830.842 euro e ricavi da produzione interna 183.735 euro.

Grazie a questo Progetto è stato possibile ottenere importanti risultati in termini di:

- impatto sui visitatori
- visibilità
- ricavi da attività commerciali (eventi, merchandising).

“L’effetto Toti” in seguito al trasporto e alla sua visitabilità ha contribuito a realizzare ricavi delle vendite e delle prestazioni (biglietteria, visite guidate, organizzazione eventi, merchandising e altri servizi) pari a 2.074.559 euro (rispetto a 1.841.677 euro nel 2004). Sono stati ottenuti questi valori di produzione nonostante il perenne stato di cantiere che ha riguardato diverse sezioni e laboratori per lunghi periodi. Il Museo non è mai stato chiuso neppure momentaneamente ma ha dovuto contenere il numero dei visitatori penalizzando la qualità della visita e offrendo visite guidate gratuite nei fine settimana e festivi a compensazione dei diversi disagi.

La tenuta del conto economico generale rimane comunque ancorata, come già sottolineato, alla capacità dei Progetti di generare ricavi da produzione interna a copertura dei costi caratteristici della Fondazione.

I visitatori

L’apertura a fine periodo (ottobre 2005) dei laboratori EST (robotica, genetica, biotecnologie e bioinformatica e della Sezione-Laboratorio Telecomunicazioni) e l’avvio dell’esperienza Toti hanno prodotto un recupero dei visitatori rispetto all’andamento del primo semestre.

tipologia di pubblico	2003		2004		2005		var II sem 2003_2005	var II sem 2004_2005
	I sem	II sem	I sem	II sem	I sem	II sem		
scuole	105.446	35.088	116.678	21.496	88.730	40.210	15%	87%
non scuole	56.246	50.231	59.876	47.851	55.598	76.379	52%	60%
eventi	38.500	15.183	21.115	13.576	27.904	23.271	53%	71%
totale	200.191	100.501	197.669	82.923	172.231	139.860		

Il calo dei visitatori scolastici della prima parte dell'anno (circa – 24% rispetto al 2004) è stato parzialmente recuperato nella seconda parte del periodo (circa + 87% rispetto al 2004), con una tendenza crescente anche nel primo semestre del 2006.

Si segnala che fra i visitatori non paganti (36.541 nel 2005 e 30.813 nel 2004) vi sono anche gli insegnanti che accompagnano le classi, pari a circa il 10% del numero di visitatori scolastici.

tipologia di pubblico	2003	%	2004	%	2005	%	var 2003_2005	var 2004_2005
scuole	140.533	47%	138.173	49%	128.939	41%	-8%	-7%
non scuole	106.476	35%	107.728	38%	131.977	42%	24%	23%
eventi	53.683	18%	34.691	12%	51.175	16%	-5%	48%
totale	300.692	100%	280.592	100%	312.091	100%	4%	11%

Lo schema del numero di visitatori nel periodo è il seguente: 312.091 nel 2005 rispetto ai 280.592 nel 2004 e 300.692 nel 2003 ⁵.

Si evidenzia un aumento dei visitatori non scolastici, che si rileva come significativo rispetto alla progressiva e migliorata qualità dell'offerta museale: 131.977 nel 2005 rispetto ai 107.728 del 2004 e ai 106.476 del 2003.

L'analisi in dettaglio dei visitatori evidenzia come il (relativo) minor incremento di tale dato rispetto a quelli patrimoniali prodotti negli ultimi periodi sia largamente imputabile sia al più volte evidenziato "effetto cantiere", che ha reso inagibili ampi spazi della struttura, sia – e probabilmente soprattutto – all'assenza di un reale budget di comunicazione ⁶.

A fronte delle situazioni di volta in volta affrontate, va elogiata la struttura che – pur in presenza di numerosi vincoli sia economici che operativi – ha "tenuto" anzi ha fatto aumentare il numero di visitatori.

⁵ Ricordiamo che il 2003 è stato influenzato positivamente da circa 20.000 visitatori da manifestazioni legate al 50° anniversario del Museo.

“L’effetto Toti” sostiene queste interpretazioni. La grande visibilità dell’operazione, corroborata da una sapiente gestione della comunicazione, ha indotto risultati importanti riassumibili in un concetto: i lavori svolti al Museo sono stati largamente apprezzati dai visitatori con un effetto che continua anche nel 2006. Questo è uno degli elementi decisivi da giocare nel futuro della Fondazione.

I dati evidenziati nelle tabelle seguenti appaiono molto chiari confrontando pari periodi di tre gestioni con e senza Toti al Museo.

anno	toti al museo	agosto_dicembre (4 mesi)
2004	no	62.342
2005	si	108.687

anno	toti al museo	gennaio_marzo (3 mesi)
2005	no	66.804
2006	si	88.154

Desta rammarico il fatto che la Fondazione continui a investire in straordinaria manutenzione quote importanti di valori dei propri Progetti, finanziati con grande difficoltà tramite partner e sponsor istituzionali e non, per adeguamenti normativi e strutturali sull’immobile che spettano alla proprietà e che sono indispensabili per renderne possibile l’agibilità.

Appare invece chiaro che i valori investiti in diffusione della cultura scientifica e in comunicazione, missioni della Fondazione stessa, potrebbero tra l’altro riequilibrare il dato del numero dei visitatori rispetto al rinnovato output dell’organizzazione.

Gli eventi negli spazi del Museo

Nonostante il miglioramento rispetto all’anno precedente, anche l’attività di organizzazione eventi paga l’effetto cantiere già citato, causa la contiguità di alcune Sale a lavori che non ne rendevano possibile l’utilizzo.

I dati riportano introiti per 517.717 euro per il 2005 (rispetto a 437.954 euro nel 2004).

In realtà quindi, e per le ragioni accennate, il dato è molto positivo: ne è la prova il forte aumento di tali manifestazioni nei primi mesi del 2006 essendo terminate nel periodo alcune delle ragioni di cantiere cui abbiamo fatto riferimento.

Anche in questo caso la professionalità del personale preposto è risultato un elemento determinante per il risultato.

I progetti e i costi di gestione

La crescita e comunque la forte consistenza dell'attività progettuale determina la tenuta dei costi di gestione e la loro ripartizione, anche con incrociate economie di scala, riguardo i costi di produzione (acquisto di beni e servizi, spese generali e altri oneri).

Va rilevato come il rapporto dei progetti riguardo l'impegno per appalti e oneri esterni sia a sua volta fortemente influenzato dalla realizzazione del tutto particolare del Progetto Toti come già più sopra evidenziato.

Personale

Come sottolineato in passato, questa partita rappresenta l'onere ma anche l'investimento più rilevante per la Fondazione.

È infatti l'elemento che continua a fare la differenza riguardo il tasso di attrattività della Fondazione rispetto agli investitori su Progetti, quindi alla crescente possibilità di raggiungere più celermente o agevolmente alcuni degli obiettivi identificati.

Rimane tuttavia valido il giudizio circa l'insufficienza quantitativa del personale disponibile, pur equilibrato rispetto alla dimensione del bilancio, nonché del livello troppo basso della capacità remunerativa della Fondazione rispetto al tanto e generalizzato impegno e adeguati piani di carriera, in particolare della quota "strategica" del personale stesso.

Eventuali e positivi riscontri economici del prossimo futuro rispetto all'attività della Fondazione dovranno trovare equilibrio fra un appropriato inserimento di nuove e adeguate figure professionali e una maggiore remunerazione del personale in carico, oltre

naturalmente a una doverosa e obbligatoria attenzione ai problemi di adeguamento normativo e agli aspetti di sicurezza tanto dei lavoratori che dei visitatori.

Ancora una volta siamo a richiedere un salto di qualità ai Soci, alle Istituzioni di riferimento (e segnatamente a quelle attualmente inerti) e ai Privati, al fine di sostenere la qualità raggiunta e implementarla per non perdere le maggiori e faticosamente raggiunte potenzialità della Fondazione.

Criticità

Per chi esercita nel nostro Paese questa professione, rimane offensivo il confronto con i maggiori soggetti a livello internazionale: ciò è tuttora aggravato dalla necessità da parte della Fondazione di sostenere con propria attività, a propria cura e spese, notevole parte di interventi manutentivi o di straordinaria manutenzione di un immobile le cui strutture hanno urgente necessità di un intervento ampio, coordinato, condiviso e completo.

1. **condizioni dell'immobile** (impianto elettrico, strutture di sicurezza e emergenza, impianti termici, coperture, serramenti e facciate): non si è avuto seguito alle promesse di soluzione da parte della proprietà circa i necessari investimenti strutturali indispensabili alla corretta funzionalità degli immobili nella nostra disponibilità, in presenza, da parte della Fondazione, di un impegno economico, per adeguamenti indispensabili all'abitabilità degli spazi, con risorse provenienti da quote parte dei progetti allestitivi finalizzati alla diffusione della cultura scientifica e tecnologica.

È in questo contesto che si colloca anche la necessità di modifiche importanti del lay-out del Museo, per la ricollocazione di alcune collezioni e laboratori, in sintonia con le indicazioni delle già citate Linee Guida, e per l'altrettanto importante riorganizzazione degli uffici in coerenza con il nuovo organigramma, di cui alla riunione del CdA del 21.12.2005.

2. **necessaria disponibilità di un nuovo ingresso provvisorio** (via Olona fronte strada) e quindi **definitivo** (via Olona fronte piazza): l'attuale ingresso per le sue dimensioni e caratteristiche (barriere architettoniche) non è da tempo più idoneo e sufficiente ad accogliere il numero crescente dei visitatori, soprattutto nelle giornate di maggiore intensità, né di offrire i servizi necessari.

Con la Direzione Regionale dei Beni Culturali, si è definito un progetto “preliminare” (finanziato dalla Fondazione) per ottenere i necessari contributi per la realizzazione di un “definitivo”, e con esso il possibile appalto integrato del Museo⁷.

Nel frattempo l'immobile situato in via Olona 6 (oggi affittato a privati e adibito ad autosalone) potrebbe essere destinato dalla proprietà alla Fondazione per accogliere provvisoriamente il nuovo ingresso e un'area di servizi a partire dal gennaio 2007, secondo una recente comunicazione del Sindaco di Milano in risposta a una sollecitazione mirata della Fondazione.

3. disponibilità di maggiori spazi:

- sia per la crescita museale (**altre sedi museali e/o museo diffuso**)
- sia per gli aspetti logistici (**magazzini e depositi**).

Per questi ultimi si fa particolare riferimento alla necessità di integrare l'accordo con il Comune di Milano per uno spazio di magazzino di almeno 2.500/3.000 mq per il quale abbiamo più volte fatto richiesta al Sindaco e all'Assessore di riferimento.

In particolare si evidenzia che è attualmente in essere un contratto di affitto (2001-2007) al valore di circa 41.000 euro di un magazzino di circa 1.000 mq sito a Graffignana (Lodi) e che si necessita di ulteriori spazi per gli aerei ora ricoverati in condizioni assolutamente precarie presso un'area semi-coperta di proprietà SEA sita in Malpensa.

Inoltre, fra la fine del periodo di analisi e i primi tre mesi del successivo (2006) è stato realizzato il trasferimento del magazzino sito in Sesto San Giovanni nella nuova area interna ricavata a quota -9 del Padiglione Aeronavale, oggi interamente dedicata a depositi di beni museali.

⁷ Si fa riferimento alla trasformazione dell'area ex Siloteca ed ex Cavallerizze nel nuovo e definitivo ingresso. Ricordiamo che il Museo ha avuto l'assegnazione di una quota dei “Fondi Lotto”, annunciati dal Ministro Urbani, revocati a fine legislatura dal Ministro Buttiglione e quindi mai resi disponibili.