

maggiore diffusione del contratto di lavoro dipendente a tempo determinato, con conseguente anche maggiore trasparenza ed equità.

Siffatta forma di contratto individuale è stata estesa anche ad attività di servizio tradizionalmente appaltate. Tale, ad esempio, il caso della guardiania, attività assai rilevante per le implicazioni sulla sicurezza, e sulla qualità dei rapporti con il pubblico. La diffusione del contratto individuale di lavoro dipendente a tempo determinato si è accompagnata a processi di formazione mirati: ad esempio, nel caso della guardiania, si sono avuti complessivamente 118 dipendenti temporanei ai quali sono stati offerti momenti di formazione anche per la gestione dell'emergenza.

La sottoscrizione dell'integrativo nel nuovo Contratto Collettivo di Lavoro ha segnato la scadenza prevista dalla legge per i dipendenti che desideravano restare nella Pubblica Amministrazione.

Nel corso del 2000 si sono trasferiti 7 dipendenti. Complessivamente al 31 dicembre 2000 erano *transitati ad altra Amministrazione 16 dipendenti*, mentre altri 2 dipendenti erano in attesa di accoglimento della loro richiesta. L'Amministrazione della Biennale si è attivata per favorire insieme ad altre istituzioni (per esempio Prefettura, Ministero per i Beni e le Attività Culturali, enti locali, ecc.) i passaggi di chi aveva optato in tal senso.

Il mutamento formale e giuridico nei rapporti di lavoro è stato affiancato da profondi *mutamenti nell'organizzazione* e sulle modalità con cui sono intrattenuti i rapporti di lavoro. Il 2000 è stato un anno in cui si è molto investito nella messa a punto di un sistema e di una cultura volti a valorizzare e incentivare la professionalità. L'organizzazione in senso più strettamente schematico è stata ridisegnata sulla base dell'identificazione di unità in grado di esercitare funzioni complete, coordinate dal Coordinatore Generale, piuttosto che non sulla base di schemi rigidi gerarchico-burocratici.

La modifica del contratto di lavoro ha comportato una ricollocazione di personale dalle vecchie qualifiche alle nuove; sono stati effettuati aggiustamenti nelle posizioni che tenevano conto della tipologia delle funzioni svolte. Il costo nell'adozione del nuovo contratto in termini di spesa corrente è stato relativamente contenuto. Significativo è stato l'adeguamento *una tantum* al fondo TFR, commisurabile in circa 570 milioni, conseguente la diversa impostazione che sul trattamento di quiescenza sussiste nel contratto privato rispetto al contratto pubblico presente.

L'adozione dei contratti di lavoro dipendente diretto a tempo determinato determina un parziale, contenuto aumento di costo interno, recuperabile a fronte di una maggiore efficienza consentita dalla migliore programmazione. Nei casi poi in cui il rapporto diretto abbia sostituito l'appalto di servizio, le remunerazioni percepite dai dipendenti sono maggiori, a parità di costo per La Biennale, con netto beneficio in termini di efficienza e qualità dei servizi prestati. Come detto sono stati effettuati interventi per la definizione di *programmi di formazione* e *ridefinizione delle procedure interne*, così come sono stati messi a punto nuovi servizi informatici, sempre in relazione alle necessità poste dalle nuove procedure; il tutto volto alla realizzazione di un sistema efficiente che consenta di superare le difficoltà del passato.

Coerentemente con una esplicita strategia di sviluppo delle risorse umane e di evoluzione della cultura organizzativa, La Biennale si è dotata di un *piano organico complessivo per la gestione del capitale umano*. Politica retributiva, di incentivazione e motivazione, inquadramenti, ruoli organizzativi, sentieri di carriera e modalità di incremento delle competenze e delle professionalità sono stati inseriti in un quadro organico e coerente. L'investimento in risorse umane ha avuto caratteri tangibili con un significativo ciclo di *formazione interna*, centrato sui temi del comportamento organizzativo, del lavoro di gruppo e dell'uso di strumenti di informatica personale e di Internet, svoltosi da ottobre a dicembre 2000. Importanti effetti di diffusione formativa sul territorio sono stati conseguiti ospitando nel corso del 2000 venti stagisti per significativi periodi di esperienza.

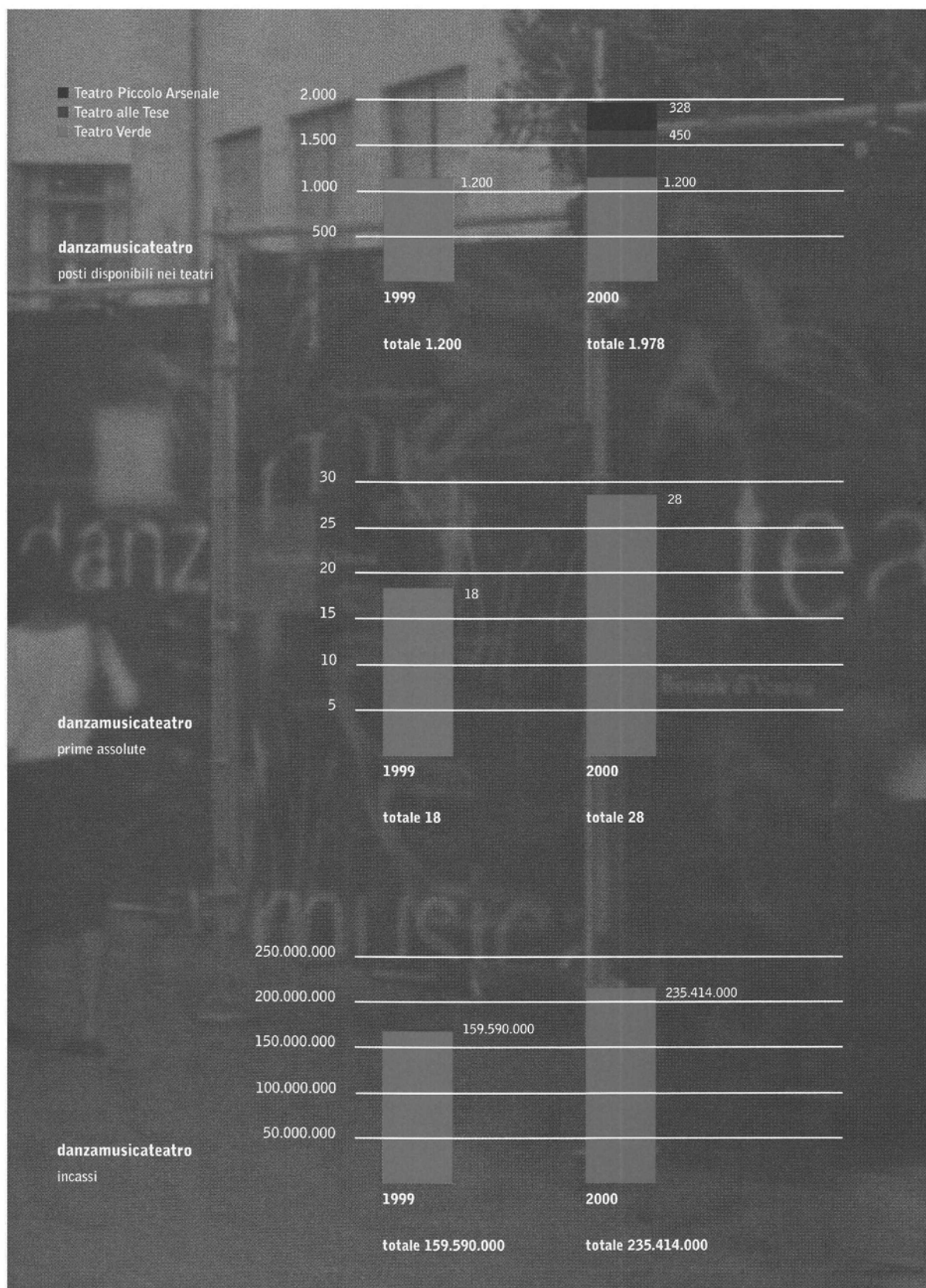
Il processo di cambiamento ed evoluzione organizzativa, a partire dalle stime di dimensionamento elaborate in fase di progettazione ha inoltre condotto a *parziale sostituzione dei dipendenti trasmigrati ad altre pubbliche amministrazioni, con nuove assunzioni* tramite l'inserimento di 13 giovani che a vario titolo già collaboravano con la Biennale. In tal senso si è perseguito l'obiettivo di un turn-over complessivo delle risorse umane impiegate, coerente con l'esigenza di assicurare adeguati valori e responsabilità.

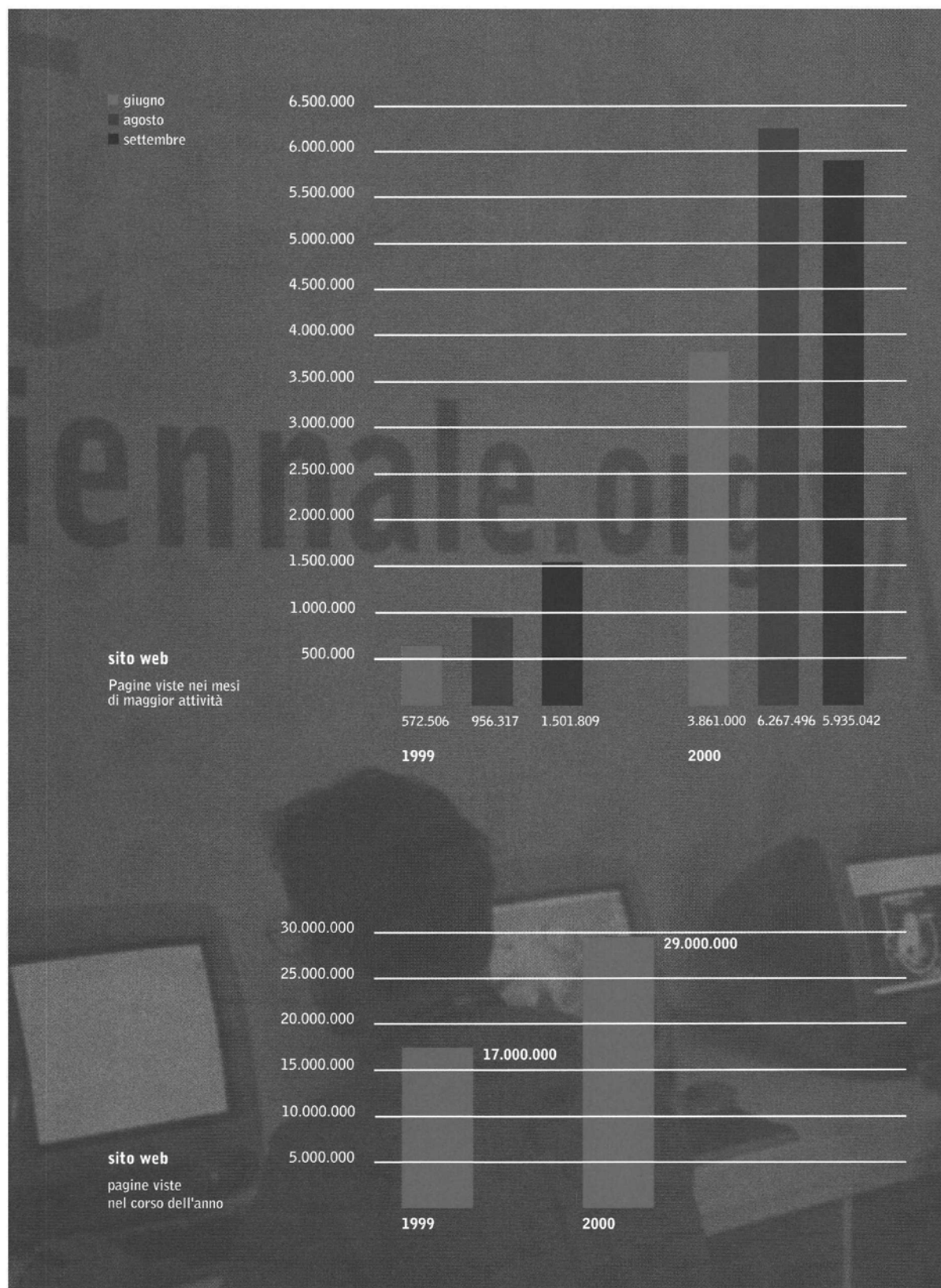
In un contesto nel quale le procedure di pianificazione e controllo hanno condotto ad una sostanziale affidabilità del processo di elaborazione del budget, esecuzione e controllo economico (con la sola eccezione, per motivi contingenti, della 7ª Mostra Internazionale di Architettura), è stato completato il disegno organizzativo con *l'attivazione del servizio controllo di gestione*.

Nel corso dell'anno sono stati realizzati ulteriori, importanti *interventi sui siti*. In particolare sono stati realizzati *interventi nell'ambito dell'Arsenale* che hanno portato al miglioramento delle strutture di servizio, al completamento della zona restaurata tra le Artiglierie e le Corderie ed al completamento del restauro dell'edificio detto le Tese. E' stato realizzato il nuovo Teatro Piccolo Arsenale, all'interno dell'edificio ex Cinema Arsenale. Sono state acquisite strutture tecniche sia per il Teatro Piccolo Arsenale, sia per il Teatro alle Tese, destinato anch'esso ad attività inerenti i settori Danza, Musica e Teatro. Questi due nuovi spazi teatrali si sono affiancati al Teatro Verde, restaurato lo scorso anno. Trattasi di due unità di carattere e destinazione diversa: la prima possiede platea di 330 posti circa e palcoscenico fisso di notevoli dimensioni, tali da consentire la messa a punto di spettacoli ripetibili in teatri più grandi. La seconda, le Tese, si presenta come spazio libero, attrezzato con strutture mobili, con funzioni quindi di laboratorio per le sperimentazioni.

Complessivamente, nel corso dell'anno, sono stati realizzati nei siti interventi per circa L. 7,8 miliardi, comprensivi degli oneri di progettazione ed amministrativi, spesi a valere su mutui concessi ai sensi della legge 3.8.1998, nr. 295 recante "disposizioni per il finanziamento di interventi e opere di interesse pubblico" per la salvaguardia di Venezia.

Nell'anno 2000 è stata perfezionata tra La Biennale e il Demanio la con-





*cessione degli spazi dell'Arsenale* compresi tra le Corderie e le Tese delle Vergini con l'aggiunta del Teatro Piccolo Arsenale per un periodo di concessione previsto per sei anni rinnovabili, a fronte di impegni della Biennale di realizzare interventi di riqualificazione e ristrutturazione comprendendo quelli già effettuati nel corso del biennio 1999-2000.

Alla dilatazione degli spazi disponibili per le manifestazioni di architettura ed arti visive ed alla realizzazione di nuove strutture indispensabili allo svolgimento delle attività dei settori Danza, Musica e Teatro si sono affiancati miglioramenti nelle strutture per il settore Cinema, consentiti anche da una maggiore disponibilità di spazio nell'edificio del Casinò, conseguente alla nuova dislocazione del Casinò stesso. Per quanto riguarda la sede degli uffici è stato perfezionato l'accordo con le Poste Italiane per accogliere gli uffici della Biennale a condizioni, almeno per un biennio, molto agevolate (l'onere, in questa forma ridotta, sarà comunque rimborsato dall'amministrazione comunale).

Per quanto riguarda l'ASAC, è stato messo a punto in via definitiva il *progetto di rilocalizzazione dei fondi* per consentire la realizzazione dei lavori previsti a Ca' Corner. Sono stati avviati gli spostamenti conseguenti. Per quanto riguarda l'Archivio nella seconda metà dell'anno, è stato messo a punto un *progetto di digitalizzazione e riclassificazione del patrimonio* ASAC di cui è stata avviata la realizzazione di un prototipo. Il progetto prevede un lavoro almeno pluriennale, per oneri complessivi pari a circa 4,5 miliardi. Si prevede di spendere almeno le sue prime fasi con contributo concesso dallo Stato ai sensi dell'art. 3 legge 21.12.99 nr. 513 e D.M. 25.10.2000. La ricollocazione dei beni e dei fondi in funzione dei lavori di restauro e l'avvio del programma di digitalizzazione e riclassificazione rappresentano due punti cardine di quell'intervento sull'ASAC che non può che assumere, nella fase attuale, le caratteristiche di un vero e proprio progetto speciale. Nel corso del 2000 il funzionamento dell'ASAC ha assorbito una somma complessiva pari a L. 1.096.404.805. L'evoluzione programmata per l'ASAC si ricollega in parte significativa all'evoluzione che subiranno i nuovi sistemi di comunicazione.

La Biennale ha realizzato importanti investimenti nella realizzazione di un *sito web* che proprio nel 2000 ha dato i suoi primi importanti risultati. Arricchito del progetto che il settore architettura ha sviluppato per la mostra Expo on line e del continuo miglioramento dell'informazione al pubblico è giunto ad un numero di accessi piuttosto significativo nel mese di settembre. L'adozione del sito web quale necessario strumento di collegamento con l'esterno di per sé porta a profonde innovazioni sia nella comunicazione, sia nella gestione e programmazione delle attività e nelle modalità di operare dell'intera Biennale. Il sito è in continua evoluzione, come costante è l'impegno per il suo arricchimento. Le connessioni con gli altri siti consentono di dilatare l'area dei possibili contatti, obiettivo importante in questa fase di sviluppo. L'evoluzione del sito insieme all'evoluzione della digitalizzazione e riclassificazione dell'ASAC possono dischiudere in prospettiva importanti iniziative nel campo della documentazione nell'arte contemporanea.

Tutta l'attività corrente è stata nel frattempo oggetto di documentazione anche grazie ai rapporti convenzionali instaurati con Raisat e Telepiù. Sono stati stipulati protocolli d'intesa con l'Istituto Universitario di

Architettura e con l'Università Ca' Foscari con i quali si prevede in particolare la possibilità di stages e corsi di formazione per giovani studenti. Nell'ambito di tale convenzione è stata prevista una ricerca con studiosi di Ca' Foscari sull'indotto economico della Biennale nell'area veneziana i cui risultati emergeranno via via nel corso del 2001.

Nel 2000 è stata tenuta la 7ª Mostra Internazionale di Architettura, affiancata dalle ricordate iniziative via Internet. Oltre alla 57ª Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica, il settore Cinema ha prodotto la retrospettiva "La meticcina di fuoco" sui Balcani. I settori Danza, Musica e Teatro hanno realizzato un programma che ha previsto 35 spettacoli (per 63 repliche) al cui interno sono accresciuti gli impegni diretti aventi carattere laboratoriale. L'Accademia di Danza ha proseguito il suo importante lavoro formando nuovi giovani utilizzati poi nelle produzioni originali. Si sono avviate coproduzioni e nuovi rapporti con altre istituzioni che hanno consentito accordi per la diffusione in altre sedi dei lavori nati presso La Biennale.

Come si è detto si è consolidata la struttura organizzativa interna di gestione unitaria del settore Danza, Musica e Teatro.

Al termine della 7ª Mostra Internazionale di Architettura, il Consiglio di Amministrazione ha interrotto i rapporti con il Direttore Massimiliano Fuksas.

Nel corso dell'anno si sono sviluppati attività miranti da un lato ad una nuova organizzazione e definizione del relativo progetto artistico, dall'altro alla realizzazione della 49ª Esposizione Internazionale d'Arte prevista nel 2001.

In netto miglioramento sono anche le *attività di comunicazione*. A titolo di esempio nel corso del 2000 si individuano 2542 presenze sulla stampa italiana e 1985 presenze sulla stampa estera, per un totale di circa 8000 ritagli stampa.

Il Conto Economico chiude con un *risultato* di L. 601.221.

Le entrate da contributi sono state in totale pari a L. 34.505.516.840. Le entrate proprie sono risultate complessivamente pari a L. 4.789.521.153, inferiori a quelle dello scorso anno in relazione essenzialmente al minore afflusso di pubblico che caratterizza la Mostra di Architettura rispetto all'Esposizione Internazionale d'Arte. Va tenuto presente che quest'ultima cifra sottostima gli apporti economici di soggetti terzi, in particolare degli sponsors. Si riferisce infatti ai corrispettivi che vengono contabilizzati in quanto erogati direttamente dalla Biennale. Ad essi si affiancano le forme indirette di sponsorship: le forniture dirette al pubblico di servizi da parte dello sponsor e le forniture di materiali e servizi ceduti a condizioni particolarmente favorevoli, in cambio di possibilità di comunicazione. Da un sommario calcolo riferito all'esercizio scorso, il valore economico di questa componente indiretta può essere stimato in circa L. 2.300.000.000.

Nell'esercizio 2000 sono intervenuti mutamenti che hanno portato all'emergere di oneri *tantum*; tale è il caso già richiamato dell'adeguamento del fondo TFR, conseguente l'adozione del nuovo CCNL. Si è ritenuto di dover mettere integralmente a carico dell'esercizio l'intera somma relativa (570 milioni circa) volendosi procedere immediata-