

ALLEGATO 2
RELAZIONE SULL'ORGANIZZAZIONE
E LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE
GLI INTERVENTI E I RISULTATI NEL TRIENNIO 1999-2001

GLI INTERVENTI REALIZZATI NEL TRIENNIO 1999-2001

Il quadriennio 1998-2002 ha rappresentato, per la Biennale di Venezia, un periodo di rilevante evoluzione e crescita sul piano organizzativo e delle risorse umane. In coerenza con gli intendimenti del decreto di riforma della Società la trasformazione sul piano gestionale, organizzativo e contrattuale è stata significativa, e ha rappresentato una condizione essenziale per il raggiungimento degli obiettivi economici e culturali.

Le principali decisioni assunte e le loro conseguenze sul piano operativo, di seguito illustrate in dettaglio, sono le seguenti:

- transizione dei dipendenti dal contratto di lavoro "Parastato" al contratto nazionale di lavoro "Terziario, commercio e servizi";
- attuazione, per complessivi 17 dipendenti provenienti dall'ex Ente Autonomo, della possibilità di opzione al fine rimanere nell'ambito della pubblica amministrazione;
- attivazione, per compiti di servizio e supporto, di contratti di lavoro subordinato a tempo determinato in sostituzione di appalti di servizi e di parte dei precedenti contratti di collaborazione parasubordinata;
- razionalizzazione delle forme di contratto di collaborazione;
- intervento di riorganizzazione, con analisi e revisione di strutture, incarichi e procedure;
- attuazione di una organica gestione delle risorse umane.

LA SITUAZIONE CONTRATTUALE E LE RELAZIONI INDUSTRIALI

Al 31.12.1998, considerati il trasferimento di una dipendente ad altra Pubblica Amministrazione e le dimissioni di 1 dirigente, risultava una consistenza organica di n. 64 unità in ruolo, comprensive di 4 dirigenti, di cui uno collocato fuori ruolo presso la Scuola Superiore di Pubblica Amministrazione.

Nella sua riunione dell'11 novembre 1998 il Consiglio di Amministrazione della Biennale esprime il proprio orientamento favorevole all'adozione, in luogo del precedente contratto nazionale "parastato", del CCNL Terziario, Commercio e Servizi. Tale decisione viene confermata nel maggio 1999.

Nel frattempo, nel gennaio 1999, si è aperto il confronto sindacale per la definizione del relativo Contratto Integrativo Aziendale, ai sensi e per gli effetti dell'art. 18 del decreto legislativo 19/98.

In applicazione del comma 5 dell'art. 18 del decreto legislativo 19/98, nel corso del 1999 sono stati trasferiti presso altre Pubbliche Amministrazioni altri 8 dipendenti a tempo indeterminato, che avevano già optato per la permanenza nel Pubblico Impiego.

Alla fine del 1999 il Consiglio di Amministrazione ha approvato il nuovo modello organizzativo della Società, anche sulla base del progetto sviluppato dalla società NAGIMA, introducendo le Unità Operative, e un primo piano di formazione a breve e medio termine per il personale al fine di facilitare il cambiamento da organizzazione pubblica a società privata.

Il progetto è stato esaminato con le organizzazioni sindacali territoria-

li, di categoria e aziendali e, il 21 febbraio 2000 è stato siglato il primo contratto privato per i dipendenti della Biennale, ai sensi dell'art. 18 del D. L. 19/98, nell'ambito del CCNL del Settore Commercio, Terziario e Servizi.

L'orario di lavoro è stato portato da 36 a 38 ore settimanali per 5 giorni la settimana. Il tetto massimo individuale per lo straordinario è stato fissato in 200 ore l'anno. E' stato conservato il trattamento precedente per ferie, permessi retribuiti e periodi di conservazione del posto in caso di malattia o infortunio.

La classificazione del personale adottata è quella del CCNL del Commercio. Il primo inquadramento per i dipendenti dell'ex Ente Autonomo è avvenuto per trasposizione orizzontale automatica.

La parte economica è stata concordata secondo quanto segue:

- attribuzione a tutti i dipendenti dei minimi retributivi previsti dal CCNL Commercio, integrati da un elemento "integrativo Biennale", relativo a tutti i dipendenti (compresi quelli che saranno assunti, anche a tempo determinato);
- attribuzione di "assegni *ad personam*", esclusivamente ai dipendenti provenienti dal Ruolo dell'ex Ente Autonomo, i cui importi sono stati ottenuti mediante la stabilizzazione della prima parte del fondo incentivante previsto dal contratto del Parastato per l'anno 2000, escluse le risorse destinate a compensare il lavoro straordinario;
- ai compensi incentivanti e premi aziendali strettamente correlati ai risultati conseguiti nella realizzazione dei programmi aziendali, aventi come obiettivo incrementi di produttività, di redditività e di qualità è stata destinata la seconda parte del fondo incentivante, negli stessi importi corrisposti negli anni precedenti.

La stabilizzazione sul salario fondamentale di quote di salario accessorio ha comportato anche un aumento della quota annua di accantonamenti per TFR, per il cui riequilibrio, in base alla normativa vigente, è stato predisposto apposito piano pluriennale con la Società Assicuratrice presso cui vengono depositate annualmente.

Altri elementi qualificanti del Contratto Integrativo sono i seguenti:

- la durata del contratto aziendale è quadriennale;
- vengono costituiti tavoli tecnici aventi ad oggetto:
 - il processo di riorganizzazione;
 - il progetto speciale ASAC;
 - l'individuazione di criteri di distribuzione del fondo incentivante, rapportati alle esigenze di pianificazione e al rispetto delle scadenze operative dei principali processi produttivi della Biennale;
 - l'armonizzazione dei trattamenti per gli eventi di malattia, infortunio e maternità;
- per il lavoro a tempo determinato, il *part-time*, il lavoro interinale e i contratti di formazione lavoro si concorda di applicare la disciplina privatistica;
- viene disposta l'istituzione di una banca delle ore. Il passaggio dai minimi tabellari parastato a quelli commercio viene finanziato dall'Amministrazione, con un onere aggiuntivo, per i 52 dipendenti coinvolti (esclusi i dirigenti), di 48 milioni di Lire;
- dalla data del 21 febbraio 2000 decorrono i tre mesi previsti dal quinto comma dell'art. 18 del Decreto Legislativo 19/1998 per l'esercizio dell'opzione da parte dei dipendenti interessati.

La firma del Contratto Integrativo Aziendale ha rappresentato l'avvio di un programma di lavoro in merito alle relazioni sindacali particolarmente impegnativo.

Nel Contratto Integrativo è infatti prevista (ART. 1) l'attivazione di modalità specifiche di relazioni sindacali, tale da includere la costituzione dei tavoli tecnici di confronto sopra ricordati. Tali occasioni d'incontro vedono coinvolte le rappresentanze aziendali e di categoria.

Facendo seguito ad impegni assunti nel corso del 1999, si è inoltre riattivato il confronto con le Confederazioni Sindacali. Un primo incontro, svoltosi il 21 marzo 2000, ha consentito di concordare un *accordo generale sugli obiettivi generali della Biennale, il ruolo dei dipendenti e dei collaboratori, le relazioni tra Biennale e contesto economico locale*. In un secondo incontro, del 4 aprile 2000, si sono meglio specificati gli impegni della Biennale sulla gestione delle relazioni sindacali in merito al piano aziendale e alla valorizzazione e formazione dei dipendenti, allo sviluppo dell'Asac, ai processi di esternalizzazione e internalizzazione. Un argomento specifico dell'accordo - le modalità per il ricorso agli appalti - ha rappresentato l'oggetto di un approfondimento tecnico svoltosi in data 11 aprile 2000, che ha condotto a concordare uno *schema di capitolato-tipo per gli appalti relativi ai servizi a più alta intensità di ore-lavoro* (pulizie, guardiania, sorveglianza, allestimenti e allestimenti elettrici) con modalità di aggiudicazione in base all'offerta complessivamente più vantaggiosa, criterio in base al quale possono essere adeguatamente presi in considerazione gli aspetti di qualità e organizzazione del servizio offerto nonché di rispetto delle garanzie contrattuali e contributive. L'approfondimento tecnico ha peraltro comportato un'utile raccolta di materiale per una evoluzione della struttura dell'appalto coerente con gli interessi e le esigenze della Società.

Sul piano dei rapporti interni con le R.S.U. è stato inoltre stipulato in data 18 aprile 2000 un accordo sulla fruizione della *banca delle ore*, e in data 21 aprile 2000 un accordo sulla copertura delle ore straordinarie oltre soglia 1999.

Tale insieme di accordi ha rappresentato la soluzione a tensioni e problematiche che da tempo si trascinavano e ha posto le premesse per relazioni industriali serene che, a partire dal ridefinito contesto contrattuale, si potessero svolgere secondo una logica di normalità e non più di emergenza.

A maggio del 2000 il Consiglio di Amministrazione ha adottato il Piano Aziendale (nuovo modello organizzativo) scaturito dal lavoro di analisi e progettazione organizzativa e dal confronto sindacale, ha affidato le responsabilità tecnico-funzionali e quelle delle singole Unità Operative, nonché adeguato alcuni inquadramenti.

Inoltre, coerentemente con quanto riportato nel Piano Aziendale, il Consiglio ha affermato il principio in base al quale *ai dirigenti non sono affidate unità organizzative permanenti ma compiti e obiettivi specifici* definiti dal Coordinatore Generale sulla base delle deliberazioni e degli indirizzi approvati dal Consiglio. Pertanto ha sollevato i dirigenti dai loro compiti, collocandoli a disposizione del Coordinatore Generale per incarichi compatibili secondo i programmi approvati e dando mandato al Coordinatore Generale di attribuire ai dirigenti compiti e obiettivi specifici e di periodo.

Ha inoltre affermato il principio che, coerentemente con tendenze ormai largamente diffuse nelle aziende pubbliche e private, *l'inquadramento dirigenziale debba tendenzialmente essere proprio di incarichi a termine e su obiettivi*, sia nel caso di nuove assunzioni che di passaggi interni.

A seguito di trasferimenti dei dipendenti che avevano già optato per la permanenza nel pubblico impiego e di dimissioni per pensionamenti, nel corso del 2000 altri 10 dipendenti sono usciti dalla Società.

Alla data del 1.1.2001 pertanto, dei 66 dipendenti provenienti dall'ex Ente Autonomo, sono rimaste in forza alla Società N° 43 unità, di cui 2 dirigenti, 1 dirigente fuori ruolo e 1 dipendente in attesa di perfezionamento delle procedure di trasferimento presso altra Pubblica Amministrazione.

Per riallineare la dotazione organica alle esigenze operative minimali riscontrate nel progetto organizzativo adottato dalla Società, è stato effettuato, anche con il contributo dei responsabili delle Unità Operative, una dettagliata ricognizione per individuare le modalità più idonee alla copertura per fasi successive delle diverse esigenze di risorse permanenti, verificando nel contempo la possibilità di utilizzare allo scopo anche personale già positivamente sperimentato con rapporto a tempo determinato per lo svolgimento delle medesime funzioni e/o mansioni.

A seguito dell'indagine complessiva, che ha coinvolto direttamente anche gli esperti della Società Nagima, dopo aver accertato la necessità di procedere con la massima urgenza alla copertura delle dotazioni minime essenziali previste dal Piano di Gestione delle Risorse Umane relativamente al dimensionamento delle Unità Operative di supporto generale, sono state individuate le mansioni scoperte, si è proceduto ad una valutazione del personale a tempo determinato e si sono individuate 13 unità, cui è stato trasformato il contratto da tempo determinato a tempo indeterminato.

Nel 2001, previa preselezione effettuata dalla società Arthur Andersen, il Consiglio di Amministrazione ha autorizzato l'assunzione a tempo indeterminato di una unità al livello Quadro, in qualità di responsabile dell'Unità Operativa "Controllo di gestione", implementando quanto previsto dal progetto organizzativo.

L'ANALISI ORGANIZZATIVA E LA RIDEFINIZIONE DI STRUTTURE E PROCEDURE

Alla data di entrata in vigore del decreto legislativo 19/98, l'Ente Autonomo "La Biennale di Venezia" era strutturata in Unità Organiche, Reparti/Dipartimenti e Uffici, con una dotazione organica di 66 unità in ruolo.

Le Unità Organiche individuate erano: Affari generali e istituzionali; Ufficio stampa, pubblicità e pubbliche relazioni; ASAC; Attività di istituto; Affari amministrativi.

Ciascun dirigente aveva la responsabilità di una Unità Organica, in un contesto organizzativo che sia per procedure che per valori condivisi era caratterizzato da un elevato grado di rigidità, con deboli istanze di coordinamento e integrazione tra unità e uffici.

Si rendeva necessaria una ridefinizione profonda di strutture e procedure, tale da consentire alla struttura organizzativa di rispondere ai nuovi obiettivi assegnati sia dallo stesso decreto legislativo di riforma sia dal Consiglio di Amministrazione.

Il lavoro di analisi e progettazione organizzativa si è svolto in tre fasi:

- una prima fase, tra settembre e dicembre 1999, dedicata alla ricognizione dell'assetto organizzativo;
- una seconda fase, tra dicembre 1999 e febbraio 2000, focalizzata sulle responsabilità e i compiti delle nuove unità organizzative, sui processi produttivi e le procedure di lavoro;
- una terza fase, tra febbraio e aprile 2000, dedicata da un lato alla ricognizione delle aspettative e dei comportamenti organizzativi e dall'altro alla presentazione e discussione della nuova configurazione con tutti i dipendenti della Società.

Dal punto di vista della metodologia, l'intervento è stato sviluppato su due fronti,

- *strutturale*: analisi e ridisegno delle logiche, dei principi di funzionamento e dei processi operativi;
- *umano*: ricognizione del potenziale, delle aspettative, dei comportamenti organizzativi e dei possibili percorsi di crescita.

Il modello organizzativo sviluppato si è fondato sui seguenti criteri ispiratori fondamentali:

- attribuzione ai singoli responsabili di funzioni/attività di una maggiore e più compiuta responsabilità decisionale. In altre parole, *la nuova struttura intende trasformare la "cultura degli adempimenti" in "cultura della responsabilità", privilegiando la modalità della conduzione per obiettivi e per progetti*;
- necessità di introdurre in maniera razionale e integrata la pianificazione, la programmazione e il controllo, come elementi portanti dell'attività produttiva;
- cultura fortemente orientata alla soddisfazione del cliente, con conseguenti cambiamenti a tendere nella mentalità dei soggetti coinvolti;
- valorizzazione delle risorse umane e del potenziale esistente;
- necessità di favorire l'accumulazione e la conservazione all'interno della Biennale del livello di esperienza, così da garantire la sedimentazione di uno specifico patrimonio delle competenze. L'obiettivo è di creare un'organizzazione con competenze permanenti capaci di offrire servizi ad interlocutori con eterogeneità sempre maggiore;
- ricorso a collaborazioni esterne, per garantire *un'organizzazione snella*, capace di rispondere ad esigenze contingenti e dove il rapporto fra le risorse interne ed esterne sia basato sul reciproco rispetto, sul riconoscimento delle proprie aree di responsabilità e sulla condivisione degli obiettivi;
- snellimento delle procedure di lavoro e potenziamento dei servizi di supporto (informatica, controllo di gestione, ecc.)
- superamento del pericolo di una concentrazione di risorse in occasione delle singole manifestazioni, assicurando continuità all'attività di programmazione e di gestione dei singoli settori durante tutto l'anno.

Dal punto di vista strutturale la progettazione organizzativa ha individuato cinque unità fondamentali:

Unità produttiva, a sua volta articolata nei settori responsabili della gestione operativa dell'attività culturale e artistica, con l'obiettivo di costituire una struttura operativa permanente, capace di realizzare le manifestazioni e gli eventi programmati. I compiti fondamentali dei settori sono:

- la gestione operativa delle singole iniziative e manifestazioni attraverso l'impiego delle risorse proprie e delle attività di supporto fornite da altri servizi della Biennale o da soggetti esterni, nel rispetto dei tempi e dei costi approvati in sede di budget;
- la predisposizione del budget annuale e delle singole manifestazioni, in collegamento con i Direttori;
- la collaborazione attiva alla comunicazione e alla ricerca di finanziamenti specifici e di sponsorizzazioni, in coerenza con le politiche della Biennale.

Unità di comunicazione, incaricata della gestione dell'immagine della Biennale e della sua promozione verso il pubblico. Svolge un ruolo di supporto esecutivo per la realizzazione dei piani definiti, riguardanti sia l'immagine e la comunicazione istituzionale della Biennale, sia gli eventi e manifestazioni. I suoi compiti fondamentali sono:

- la gestione coordinata delle azioni di comunicazione, nel rispetto del budget loro assegnato;
- la definizione dei piani di comunicazione, del budget annuale e delle singole manifestazioni.

Unità tecnico-logistica, avente come obiettivo la protezione, la valorizzazione e l'incremento del patrimonio mobile e immobiliare della Società. I suoi compiti fondamentali sono:

- la realizzazione delle attività tecniche di supporto al mantenimento degli immobili, di acquisizione dei beni e servizi, di coordinamento di terzi (facilities management), di gestione dei magazzini, di logistica (trasporti, ecc.) e di sistemi informativi;
- la predisposizione del budget annuale di funzionamento.

Unità progetti speciali, incaricata di coordinare e supervisionare le operazioni di recupero e restauro dei nuovi siti, tramite interventi realizzati con il sostegno dei finanziamenti della Legge Speciale per Venezia.

Unità amministrativo-gestionale, che raggruppa i servizi necessari per il funzionamento della Biennale nel suo insieme, e in particolare:

- le risorse umane e l'amministrazione del personale
- gli affari amministrativi (contabilità, bilancio, finanza)
- il budget e il controllo di gestione
- gli affari legali
- l'ospitalità
- i supporti di segreteria generale

L'Archivio storico delle Arti Contemporanee ASAC, per la sua specificità, viene identificato come progetto speciale.

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Il nuovo modello organizzativo attribuisce un peso rilevante alla *diffusione delle responsabilità e all'autonomia decisionale dei singoli*, in proporzione alla posizione e al grado di ciascuno. Inoltre privilegia la conduzione delle attività per processi, anziché per funzioni, e quindi con una logica trasversale.

In questo contesto, alcuni criteri di fondo diventano le nuove “regole del gioco” della nuova organizzazione della Biennale:

- il lavoro di gruppo, come modalità permanente di funzionamento delle risorse interne;
- la comunicazione orizzontale e verticale, come strumento facilitatore della gestione dei processi;
- la capacità di collaborare e interagire con risorse esterne, in modo sia temporaneo sia continuativo;
- la condivisione senza riserve delle strategie e degli obiettivi fissati per il medio-lungo termine, così come per i singoli eventi;
- la direzione per obiettivi, che impegna il personale a rispettare gli impegni assunti e che istituisce un sistema premiante in funzione dei risultati.

Nella nuova organizzazione della Società i *dirigenti* sono chiamati ad assolvere un ruolo totalmente differente da quello precedentemente conosciuto e ricoperto. La loro responsabilità non è più legata al presidio di una unità organizzativa, ma alla conduzione di una “missione” (progetto, cantiere, iniziativa, ecc.) di volta in volta prefissata dal Coordinatore Generale. Gli obiettivi, le modalità, i tempi e i vincoli di ciascuna missione faranno l'oggetto di uno specifico traguardo assegnato ai dirigenti e come tale incluso nel loro *Mbo*.

Il Consiglio di Amministrazione a tal proposito, nel maggio 2000, ha affermato il principio in base al quale l'inquadramento dirigenziale debba tendenzialmente essere proprio di incarichi a termine e su obiettivi, sia nel caso di nuove assunzioni che di passaggi interni.

Con la fine del mese di gennaio 2002 tale orientamento viene realizzato completamente, in quanto i due dirigenti a tempo indeterminato hanno accettato la proposta di contratti a tempo determinato. L'unico contratto di dirigente a tempo indeterminato ancora attivo si riferisce a persona fuori ruolo, la cui posizione contrattuale non può essere modificata senza mettere a rischio il suo impegno presso una pubblica amministrazione, i cui oneri peraltro sono totalmente rimborsati alla Biennale.

Per quanto riguarda i *Quadri*, la nuova struttura organizzativa riserva loro un ruolo preponderante, sia in termini di consistenza numerica sia di qualificazione professionale. Ai quadri fanno capo, nelle attività permanenti come nelle iniziative singole, le squadre di lavoro dedicate al processo produttivo. Perciò i quadri sono responsabili dell'utilizzo delle risorse assegnate e del raggiungimento degli obiettivi collettivi; la loro funzione copre innanzi tutto il coordinamento e la motivazione del personale, ma anche la gestione dei progetti, la qualità dei risultati, il rispetto del budget e dei tempi.

TABELLA 1

Dipendenti in forza al 31.12	Dirigenti		Quadri	Impiegati	Ausiliari	Totale
	Tempo indet.	Tempo det.				
1998	3	2	5	51	4	65
1999	3	2	5	45	2	57
2000	2	3	10	44	2	61
2001	2	3	11	43	1	60
2002 (31 gen)	0	5	11	43	1	60

Nel prospetto complessivo riportato in TABELLA 1 non è conteggiato il Dirigente distaccato presso la S.S.P.A., che provvede al rimborso totale delle competenze anticipate dalla Biennale.

Nel novembre 2000 il Consiglio di Amministrazione approvò inoltre un documento complessivo su “Gestione e sviluppo delle risorse umane” comprendente, secondo una metodologia integrata, tutti gli elementi costitutivi di una organica gestione su tale tema, tra cui la valutazione delle posizioni, il sistema di incentivazione, i criteri di remunerazione, il piano di formazione, i principi su cui basare la selezione e il reclutamento nonché lo sviluppo delle risorse umane.

IL DIMENSIONAMENTO DELLE RISORSE

L'analisi organizzativa realizzata ha consentito di ottenere una stima della *consistenza dimensionale standard delle unità organizzative in relazione alle responsabilità e ai compiti assegnati*. La TABELLA 2 riporta le valutazioni effettuate, a proposito delle quali è necessario segnalare che:

- nel tempo i valori possono mutare, in quanto il miglioramento qualitativo dei modi di lavorazione e l'accumulo di esperienza organizzativa porta a significativi miglioramenti di efficacia e di efficienza;
- *la vita della Biennale è caratterizzata da una forte stagionalità e da cicli produttivi irregolari*: il dimensionamento delle risorse deve temperare in maniera equilibrata i bisogni continuativi e le necessità emergenti. Perciò è necessario prevedere *differenti tipologie di formule contrattuali con flessibilità significativa*;
- nella tabella sono indicate forcelle di riferimento, aventi per oggetto le risorse di struttura necessarie per assicurare continuità d'azione lungo tutto l'anno, calibrate per minimi e massimi a seconda della stagionalità;
- la situazione è stimata in *full time equivalent* (FTE - persone equivalenti a tempo pieno) e in numero di persone fisiche corrispondenti (NPF);
- per quanto riguarda l'ASAC, il dimensionamento è ovviamente soggetto alle integrazioni necessarie alla realizzazione del progetto di recupero;
- al personale indicato devono essere poi aggiunte altre risorse temporanee acquisite all'esterno.

TABELLA 2

Unità Organizzativa	Forcella di riferimento			
	FTE		NPF	
	Minimo	Massimo	Minimo	Massimo
Unità Produttiva	11	17	11	19
Unità di Comunicazione	6	12	6	15
Unità Tecnico-Logistica	10	15	12	17
Unità Progetti speciali	2	4	2	4
Unità Amm.-Gestionale	16	24	19	27
ASAC	11	15	12	14
TOTALE	56	87	62	96

LE COLLABORAZIONI ESTERNE

Il ricorso a collaborazioni esterne e a risorse temporanee per periodi limitati è implicito nella configurazione stessa dei processi produttivi della Biennale. Da un lato la necessità di competenze specifiche e/o ad alto contenuto professionale per la realizzazione degli eventi, dall'altro il bisogno di far fronte ai picchi di lavoro derivanti dalle manifestazioni, richiedono una *modulazione adeguata della forza lavoro*, quale emerge con evidenza dalla TABELLA 3.

TABELLA 3

Posizioni aperte nel corso dell'anno	n. al 31/12 1998 importi			n. al 31/12 1999 importi			n. al 31/12 2000 importi			n. al 31/12 2001 importi			al 31/12 2002
Dip. tempo indeter.	62	60	3.518.681.099	60	52	3.258.225.793	65	56	3.398.949.516	57	55	3.512.581.019	55
Dirig. tempo indeter.	4	3		3	3	305.190.717	3	2	193.346.451	2	2	210.620.293	-
Dip. tempo deter.	-	-	-	-	-		253	3	1.720.662.809	185	1	2.237.795.360	20
Dirig. tempo deter.	2		106.517.426	3	2	389.967.283	3	3	438.381.282	3	3	517.353.917	5
Collaborazioni			1.680.542.189	351		5.155.059.547	345		4.248.004.487	397		5.206.008.197	42
Scritture	-	-	-	115		1.657.002.117	149		2.090.396.578	213		3.090.849.968	35

Nel prospetto non è conteggiato il Dirigente distaccato presso la s.s.p.a., che provvede al rimborso totale delle competenze anticipate dalla Biennale.

In linea di principio si è consolidata la consapevolezza che la relazione tra dipendenti interni e collaboratori esterni segue criteri di obiettività e trasparenza e deve essere vista su basi paritetiche, sebbene non sia possibile definire a priori forme standard di relazione e di dipendenza. Se in passato il rapporto e il confronto, sul piano professionale e retributivo, tra dipendenti e collaboratori è stato talvolta fonte di disagio e perplessità, in tempi più recenti l'impostazione di rigore ed equilibrio seguito ha consentito di consolidare una relazione di reciproco arricchimento, sebbene taluni casi (es.: stretti collaboratori di un direttore) mantengano elementi di criticità, sia rispetto ad una coerente gestione delle risorse umane, sia rispetto agli obietti-

vi di lungo periodo della Biennale quale istituzione culturale.

Occorre peraltro evidenziare che le scelte relative alle collaborazioni temporanee fino al 1998-1999 vedevano un quasi intenso ricorso alla modalità dei contratti di collaborazione coordinata e continuativa e, per quanto riguarda i servizi alle sedi espositive, agli appalti di servizi.

Coerentemente con la natura di diritto privato della Biennale conseguente al D. Lgs. 19/98 e grazie alle possibilità di *assunzione a tempo determinato* offerte dal CCNL Terziario, Commercio e servizi nel frattempo adottato, si è invece seguita quest'ultima soluzione, coerente sul piano normativo e soprattutto più efficace dal punto di vista della qualità delle risorse coinvolte, del livello retributivo e delle garanzie contrattuali per i collaboratori coinvolti.

La *qualità e l'investimento sulle risorse umane* si sono in tal modo imposte anche su talune economie di costo, portatrici però di livelli qualitativi di servizio al pubblico più aleatori e problematici rispetto ad una gestione diretta da parte della struttura della Biennale, internalizzando peraltro un fattore competitivo determinante per un'istituzione culturale.

La formula contrattuale della *collaborazione coordinata e continuativa* è rimasta attiva per compiti di servizio operativo a più elevato livello di professionalità e autonomia, comunque non classificabili con la sbrigativa definizione di *consulenza*, intesa come supporto ai responsabili delle decisioni, la quale è ravvisabile solo in pochissimi e ben delimitati ruoli professionali specifici (supporto legale, tributario, di comunicazione).

Le scelte compiute sono state finalizzate a *evitare duplicazioni di struttura e cercando di privilegiare il ricorso ai servizi interni come supporto per i settori operativi*. I principi base da applicare, in modo congiunto o alternativo, per la stipulazione di contratti di collaborazione esterna sono stati:

- la compatibilità economica, cioè il rispetto dei vincoli imposti dal budget, e la giustificazione degli importi o delle tariffe proposte in relazione allo schema di comparazione riportato in tabella 4: sebbene esistano rilevanti difficoltà a stabilire criteri standard di comparazione, la scelta esplicitamente compiuta è stata la ricerca di modalità esplicite e trasparenti di relazione tra i costi del lavoro subordinato e delle collaborazioni;
- la peculiarità della prestazione, vale a dire la particolare qualità delle competenze richieste;
- la concentrazione quantitativa, ossia la necessità di disporre per durate relativamente brevi di masse lavorative superiori a quelle disponibili;
- l'applicazione di nuove metodologie operative, basate sul lavoro di gruppo, sull'interscambio e la formazione trasversale come momenti di arricchimento della cultura aziendale;
- la frammentarietà degli interventi, cioè la dispersione nel tempo di azioni puntuali di breve momento;
- la dislocazione geografica, ossia la necessità di disporre di risorse ubicate simultaneamente in località differenti.

La griglia di valorizzazione dei compensi dei collaboratori e consulenti che prestano la loro attività lavorativa in Biennale, riportata nella TABELLA 4, deriva dalla volontà di *rendere il più possibile equiparabili i loro compensi con le retribuzioni lorde corrisposte ai dipendenti a tempo indeterminato*, così come previsto dalla vigente normativa contrattuale.

TABELLA 4

Fasce professionalità Collaboratori	Equiparazione livelli professionali CNL Commercio - Servizi Lordo mensile	1 Periodi lunghi (8 - 12 mesi) Lordo mensile (milioni)	2 Periodi medio lunghi (5 - 7 mesi) Lordo mensile (milioni)	3 Periodi medi (1,5 - 4 mesi) Lordo mensile (milioni)	4 Periodi brevi (sotto i 40 giorni) Lordo mensile (milioni)
A Tecnici ad alta specializzazione Qualificazioni particolarmente elevate	Dirigente	da 8,250 a 12,500	da 9,250 a 14,000	da 10,250 a 13,250	da 11,000 a 16,750
B Assistenti Direttori di Settore Tecnici specializzati Qualificazioni specifiche Elevate professionalità	Quadro	da 4,250 a 7,000	da 4,750 a 7,750	da 5,000 a 8,500	da 5,500 a 9,000
C Tecnici qualificati Assistenti con specializzazione Professionalità specifiche	I-II-III Livello	da 2,750 a 4,000	da 3,000 a 4,500	da 3,250 a 5,000	da 3,500 a 5,500
D Addetti con compiti particolari Professionalità qualificate	IV-V-VI Livello	da 2,250 a 3,000	da 2,500 a 3,500	da 2,750 a 3,750	da 3,000 a 4,000

In pratica, la Biennale ha come obiettivi principali *l'omogeneizzazione dei trattamenti economici ed il rispetto dei limiti di costo che sostiene per posizioni di pari "valore lavoro" all'interno della Società.*

I collaboratori ed i consulenti si differenziano tra loro per la durata del rapporto che intrattengono con l'Azienda. In particolare, il rapporto di collaborazione può riguardare un periodo lungo (da 8 a 12 mesi), medio (da 5 a 7 mesi), breve (da 2 a 4 mesi) o brevissimo (inferiore ai 40 giorni) ed è in funzione di questa durata, oltreché dei contenuti professionali, che potranno variare i compensi corrisposti.

La TABELLA 4 raggruppa in quattro fasce di professionalità i collaboratori/consulenti ed individua, a seconda della durata della prestazione lavorativa, il limite minimo e massimo di compenso lordo mensile da corrispondere, rappresentando, pur con la necessaria flessibilità, un metodo trasparente ed esplicito per la prima volta applicato nella Società, nonostante la lunga consuetudine con contratti di collaborazione di tipo parasubordinato.

L'ELABORAZIONE DELLE PROCEDURE DI LAVORO

A seguire rispetto all'analisi e progettazione organizzativa sono state definite le principali procedure di lavoro, sotto forma di diagrammi di flusso.

Le *procedure relative agli approvvigionamenti e alla programmazione e budget*, a motivo della loro complessità e corposità, hanno dato origine a due manuali specifici (manuale degli approvvigionamenti, manuale della programmazione e budget).

Le altre procedure sviluppate sono:

- pianificazione e gestione della Mostra del Cinema
- pianificazione e gestione dell'Esposizione di arti visive/architettura
- pianificazione e gestione del Settore danza, musica e teatro
- pianificazione e gestione dell'Archivio storico delle Arti Contemporanee: attività operative e attività permanenti
- pianificazione e gestione della Comunicazione e Immagine
- pianificazione e gestione dei servizi tecnico-logistici
- pianificazione e gestione unità Progetti speciali
- segreteria generale: protocollo/spedizioni
- pianificazione e gestione servizio risorse umane: ricerca e selezione del personale
- gestione del servizio risorse umane: stipendi
- gestione del servizio risorse umane: compensi
- gestione dell'amministrazione e finanza: contabilità clienti
- gestione dell'amministrazione e finanza: contabilità fornitori
- gestione dell'amministrazione e finanza: contabilità I.V.A.

Sono stati inoltre analizzati processi, sottoprocessi e attività secondo una logica trasversale dei processi operativi e globale (dalla fase di pianificazione strategica alla fase di concreta attuazione, di coordinamento e successivo disallestimento).

L'ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI E LO SVILUPPO DEL PIANO DI FORMAZIONE

Coerentemente con gli obiettivi di valorizzazione delle risorse umane, identificate come il patrimonio fondamentale della Società, è stato definito e attuato un *piano di formazione*.

Poiché il nuovo modello organizzativo privilegia la conduzione delle attività per obiettivi e per progetti - e quindi con una logica trasversale - il personale della Biennale è chiamato ad allargare progressivamente le proprie competenze e responsabilità. In altri termini, l'evoluzione sul piano strategico e organizzativo deve portare ad una *maggiore polivalenza e a una certa intercambiabilità dei ruoli*.

La Biennale persegue inoltre l'obiettivo di diffondere nella sua struttura e presso tutti i collaboratori una cultura comune, caratterizzata da valori, mentalità, competenze e strumenti condivisi.

Le fasi previste dal piano di formazione sono state:

- la ricognizione del potenziale esistente e il disegno dei profili professionali richiesti per affrontare il processo di cambiamento;
- l'erogazione dei moduli formativi, continuativi nel tempo.

In particolare sono stati individuati quali temi prioritari sul versante del comportamento organizzativo: la comunicazione e le relazioni interpersonali; lo spirito di squadra e il lavoro di gruppo; la padronanza del tempo e dell'organizzazione; la direzione per obiettivi e la motivazione al loro raggiungimento; la conduzione, la realizzazione e il controllo dei progetti.

Altri interventi pianificati riguardano: le lingue estere, la conoscenza degli strumenti di informatica individuale, la dimestichezza con le tecniche multimediali e con Internet.

Un consistente intervento formativo sui temi di comportamento organizzativo, anche con riferimento all'analisi del potenziale individuale, e sulle tecniche multimediali e Internet si è svolto nel novembre-dicembre 2000. Ad esso hanno partecipato 46 dipendenti.

Nella prima parte del 2002 si sono avviati corsi personalizzati di lingua inglese di 40 ore ciascuno ai quali partecipano 49 lavoratori che hanno già effettuato il relativo test individuale finalizzato alla specifica personalizzazione di ogni corso. Nello stesso periodo si sono avviati anche specifici corsi di informatica personalizzati sugli applicativi Office, Filemaker, posta elettronica della durata di circa 3-4 settimane per un totale di 20-40 ore ciascuno, ai quali risultano iscritti 46 lavoratori che hanno già effettuato i rispettivi test individuali.

Altre attività formative hanno visto coinvolti dipendenti a tempo indeterminato e a tempo determinato, secondo una *logica di formazione anche del personale di servizio alle manifestazioni*:

- finalizzato alla 49a Esposizione Internazionale d'Arte si è svolto nel giugno 2001 un modulo formativo per gli addetti di sorveglianza e di servizio al pubblico;
- nell'ambito della stessa Esposizione si è svolto un corso sulle tematiche della sicurezza e delle tecniche antincendio;
- nell'ambito della 58. Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica è stato realizzato un corso di formazione di 8 ore sulle "tecniche di accoglienza".

Infine, significativa è stata nel corso del 2001 l'attività formativa finalizzata all'implementazione del sistema gestionale Arca 2000.

LA POLITICA RETRIBUTIVA

La definizione del progetto di riorganizzazione e la stipula del Contratto Integrativo Aziendale hanno comportato coerenti conseguenze sul piano della politica retributiva.

La tensione verso più concreti obiettivi di responsabilizzazione, di efficacia e di efficienza, nonché le nuove opportunità di inquadramento offerte dal nuovo contesto normativo e contrattuale portano ad una *riduzione del numero di dipendenti a tempo indeterminato, ad un arricchimento del loro contenuto professionale, e a un incremento retributivo*. L'articolazione delle spese per compensi annui lordi al personale dipendente a tempo indeterminato e del relativo numero di dipendenti è sintetizzata nella TABELLA 5, che riporta anche il compenso medio annuo lordo per dipendente:

TABELLA 5

Anno	Compenso medio lordo
1998	51.000.000
1999	55.300.000
2000	63.800.000
2001	64.900.000

Tra gli ultimi mesi del 2000 e l'inizio del 2001 si è inoltre svolta una ulteriore fase di approfondimento sui temi della gestione delle risorse umane e della politica retributiva, in particolare sui criteri di distribuzione del fondo incentivante, oltre ad una revisione delle procedure amministrative e gestionali a suo tempo formalizzate in vista della loro implementazione nel nuovo software gestionale realizzata nella seconda parte del 2001.

Il sistema di incentivazione è stato peraltro già previsto dal Contratto integrativo aziendale, art. 4 comma 4, ove è stato recepito il precedente istituto del Fondo Incentivante del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro degli Enti Pubblici Non Economici. Nel Contratto Integrativo Aziendale, negli articoli e commi citati, si prevede espressamente l'individuazione di *“criteri obiettivi di distribuzione del fondo incentivante, rapportati alle esigenze di pianificazione e al rispetto delle scadenze operative dei principali processi produttivi della Biennale strettamente legati al livello di successo nella realizzazione dei programmi e delle attività secondo le scadenze previste”*.

Negli intendimenti, lo strumento del fondo incentivante può rappresentare l'occasione per strutturare un approccio permanente di gestione coerente con gli strumenti tipici della Gestione per Obiettivi. Nel corso dell'approfondimento si definì il *sistema di obiettivi* secondo l'articolazione seguente:

Obiettivi aziendali

- . scadenze generali
- . volume di attività

Obiettivi di gruppo/unità organizzativa

- . scadenze tipiche dell'unità organizzativa
- . rispetto/miglioramento del budget
- . ottenimento di risultati specifici
- . (livelli di soddisfazione di utenti esterni/interni)
- . volume di attività
- . innovazione di procedure/metodi di lavoro

Obiettivi individuali

- . rispetto di scadenze individuali
- . obiettivi specifici (es.: numero di accreditati, tempi medi di procedura, ...)
- . miglioramento/ottimizzazione di costi
- . innovazione di metodi di lavoro

Nonostante tale sforzo di approfondimento, e pur con una fase di sperimentazione operativa compiuta nel corso del 2000-2001, una corretta e soddisfacente definizione del sistema di obiettivi non si è ancora potuta ultimare, anche per l'obiettivo difficoltà a individuare criteri obiettivi e specifici in un contesto in cui molti fattori simultaneamente - non ultime le variabili artistiche e “di prodotto” - contribuiscono a costruire l'*output* dell'attività.

I PROBLEMI APERTI

L'intervento, come si vede consistente, realizzato sui diversi temi attinenti la struttura organizzativa e le risorse umane, ben difficilmente può ritenersi compiuto e definitivo. Come qualsiasi decisione riguardante comportamenti e relazioni consolidati e stratificati nel tempo, gli orientamenti assunti e la concreta gestione del fattore umano sono destinati a concretizzarsi progressivamente e ad essere oggetto di un permanente processo di apprendimento collettivo.

Per quanto segnali (e risultati) positivi di funzionalità e di cambiamento siano indiscutibili, appare opportuno indicare i principali problemi aperti sui quali l'attenzione dei responsabili deve mantenersi viva:

- la tensione e disponibilità alla comunicazione e al coordinamento orizzontale tra unità e responsabili appare tuttora insoddisfacente: il passaggio da una "logica degli adempimenti" ad una "logica della responsabilità" è nei fatti problematico e doloroso, anche per l'elevata anzianità aziendale dei responsabili coinvolti;
- sulla condivisione di obiettivi e responsabilità comuni, nell'ambito della cultura organizzativa della Società, fa ancora troppo spesso premio un'attitudine non coerente con la dichiarata disponibilità al lavoro di gruppo, rendendo indispensabile il rinvio a istanze superiori di integrazione;
- problematica appare, da parte di molti responsabili, la gestione delle risorse umane ad essi affidata e la concreta attuazione degli obiettivi di efficienza, razionalizzazione dei costi, qualità dei servizi interni ed esterni erogati;
- la partecipazione alle attività formative, peraltro non totale, è stata finora vissuta più come un momento rituale o come un *benefit* individuale che come un momento di crescita nella professionalità individuale e nella cultura organizzativa comune;
- la costruzione di un convincente e compiuto sistema incentivante è, come più sopra ricordato, tema ancora aperto.

Venezia, 31 gennaio 2002