

CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO ALLA BIENNALE DI VENEZIA

■ DIEGO MANTOAN

Nel 1998 il legislatore ha avviato in Biennale una fase di rinnovamento alla cui guida si sono alternati tre presidenti. Confrontandone strategia e operato, nonché le relazioni che hanno instaurato con l'ambiente di riferimento, si intende verificare il grado di successo del cambiamento nonché il diverso ruolo giocato dal presidente, dalla strategia adottata, dalle pressioni politiche, legislative e del mondo culturale. In altri termini, si vuole valutare se il cambiamento previsto dal legislatore sia stato effettivamente realizzato e in quale misura, oppure se, al contrario, si registri la mera adesione formale ai nuovi valori aziendali.

L'analisi ha evidenziato come ciascuno dei tre presidenti abbia adottato soluzioni di governance e a livello organizzativo molto differenti. Le differenze strutturali non sono imposte solo da pressioni istituzionali, ma anche da un diverso approccio culturale e strategico ai problemi dell'istituto, che trova nel background dei tre soggetti parte della spiegazione.

■ PROPOSIZIONI E ASPETTI METODOLOGICI

Fra gli istituti culturali del nostro paese la Biennale di Venezia spicca per prestigio e longevità, oltre a godere di grande notorietà in ambito internazionale grazie a manifestazioni come l'Esposizione d'Arte Contemporanea e il Festival del Cinema.

Nel 1998, a un secolo dalla sua fondazione, l'istituto ha vissuto una delicata fase nella propria vita vedendosi trasformato *ope legis* da ente pubblico a società con personalità giuridica privata. Come già per altre istituzioni culturali italiane,¹ tale cambiamento trova ragione nell'obiettivo di realizzare un modello gestionale improntato verso una crescente attenzione all'efficienza organizzativa, alla soddisfazione del pubblico e al reperimento di risorse finanziarie esterne (Mossetto, Vecco 2001). Il legislatore ha così avviato in Biennale una fase di rinnovamento alla cui guida si sono alternati tre presidenti, individuati dalla legge quali principali agenti del cambiamento e scelti dal ministro competente fra amministratori esperti, anziché come in passato dal mondo prettamente culturale. Confrontando la strategia e l'operato dei tre presidenti, nonché le relazioni che hanno saputo instaurare con il proprio ambiente di riferimento, si intende verificare il grado di successo del cambiamento nonché il diverso ruolo giocato dal presidente, dalla strategia adottata, dalle pressioni politiche, legislative e del mondo culturale. In altri termini, si vuole valutare se il cambiamento previsto dal legislatore sia stato effettivamente realizzato e con quale grado di estensione oppure, al contrario, se si registri la mera adesione formale ai nuovi valori aziendali. Il caso in esame può così fornire alcuni elementi di valutazione circa le leve del cambiamento in un contesto caratterizzato da elevate pressioni istituzionali come l'industria culturale.

Lo studio parte dall'analisi del testo legislativo che ha riformato la Biennale e da un breve profilo dei tre presidenti per focalizzare poi l'attenzione sulle scelte compiute da ciascuno dei tre in merito all'assetto istituzionale (sistema degli obiettivi e struttura di governo), a quello organizzativo (schema organizzativo, distribuzione dell'autorità, meccanismi operativi, politiche del personale) e a quello delle condizioni patrimoniali (relazioni con gli stakeholder). Per far emergere con immediatezza gli elementi di differenziazione e di continuità fra l'operato dei presidenti, nel caso in esame si è optato per l'utilizzo di categorie d'analisi ormai consolidate nella letteratura aziendale, quali per l'appunto quattro delle cinque macrovariabili che compongono la struttura dell'azienda (assetto istituzionale, assetto organizzativo, organismo personale, patrimonio) (Airoldi, Brunetti, Coda 2005).

L'inquadramento teorico generale, nonché le proposizioni specifiche traggono da saggi di matrice prevalentemente neoistituzionalista.² Il caso è poi stato affrontato facendo ricorso a fonti variegata come suggerito dal single-case method.³

■ LA BIENNALE DI VENEZIA E LA RIFORMA DEL 1998

La Biennale di Venezia nasce nel 1895 per la realizzazione di un'Esposizione Internazionale d'Arte Contemporanea, evento che, dato il successo della prima edizione, si è stabilito di ripetere ogni due anni. Fino al 1930 l'organizzazione della mostra è rimasta sotto l'amministrazione del Comune di Venezia, quindi è passata sotto l'egida del governo centrale e vi è rimasta fino alla riforma del 1973, che ha trasformato l'istituto in ente autonomo parastatale. Nel corso della sua storia secolare, la Biennale ha ampliato il proprio campo d'attività fino a includere manifestazioni in tutti i settori della creazione artistica contemporanea, mantenendo tuttavia quali eventi principali la Biennale d'Arte e l'annuale Festival del Cinema. Per curare l'aspetto artistico delle pro-

1. A partire dalla metà degli anni novanta il legislatore italiano ha introdotto riforme in senso manageriale prima per i musei (L. n. 142/1990 e L. n. 51/1997), poi per i teatri lirici e le organizzazioni di spettacolo (D.lgs. 367/1996 e D.lgs. 134/1998).
2. Si è fatto riferimento in particolare ai seguenti contributi: per quanto concerne la rilevanza delle pressioni istituzionali Meyer, Rowan (1977); Powell, DiMaggio (1983); per quanto riguarda il ruolo degli agenti del cambiamento e della strategia Zucker (1977); Powell (1991); Seo, Creed (2002); per quanto concerne le specificità del settore culturale Scott, Meyer (1983); Lampel, Lant, Shamise (2000); infine due casi di studio condotti in matrice neoistituzionalista, ossia Townley (2002); Bagdadli, Paolino (2006).
3. Sono stati approfonditi i principali testi normativi attinenti alla riforma delle istituzioni culturali in Italia. Si è presa visione di un'ampia letteratura e di numerosi articoli di giornale inerenti alla Biennale di Venezia. Sono stati esaminati documenti interni quali bilanci d'esercizio, verbali del CdA, ordini di servizio, organigrammi, comunicati stampa. Oltre a raccogliere interviste e dichiarazioni dei presidenti sulla stampa, sono state svolte numerose interviste a personaggi coinvolti nella vicenda a vario livello, fra cui i primi due presidenti e i rispettivi direttori generali, diversi ex membri del CdA, i dirigenti organizzativi dei settori artistici, le responsabili degli affari legali, dell'amministrazione e del controllo di gestione. Infine, ci si è avvalsi di una personale esperienza di collaborazione che ha permesso di cogliere umore e opinioni dei dipendenti e collaboratori dal 2002 al 2007.
4. Il patrimonio della Biennale individuato dalla perizia effettuata nel 2000 è rappresentato dal marchio, che produce entrate dirette in forma di royalties (circa 300 000 euro annui), e dal materiale contenuto nell'Archivio storico di valore prettamente documentale.
5. L'accezione è stata coniata da Fiorella Minervino sul Corriere della Sera.
6. Il consiglio direttivo dell'ente era

composto da diciannove rappresentanti partitici nominati da parlamento ed enti locali, tanto che veniva definito ironicamente "parlamentino". Oltre al numero eccessivo di componenti, tale assetto portava alla lottizzazione della presidenza e delle dirigenze.

7. All'epoca dell'ente autonomo erano presenti 17 sigle sindacali per soli 65 dipendenti. Per di più, a capo delle unità funzionali che componevano la struttura organizzativa sedevano i rappresentanti dei sindacati, che interpretavano il loro ruolo in senso antagonistico rispetto alla presidenza.
8. La certezza ed entità del contributo statale giungevano solitamente a manifestazioni concluse.
9. Le strutture erano risalenti al ventennio fascista e non hanno mai subito ampliamenti o manutenzioni significative.
10. La mostra del 1993 venne definita "una Biennale da dimenticare" (NY Times) e "morte a Venezia" (Washington Post), quella del 1997 "semplicemente imbarazzante, una delle peggiori mai viste" (NY Times). Critiche gravissime considerato che le mostre erano curate dai due maggiori critici italiani, Achille Bonito Oliva e Germano Celant.
11. Fanno parte del consiglio scientifico il presidente e i direttori artistici.
12. Fanno parte del CdA: il presidente; il sindaco di Venezia, il governatore della Regione Veneto, il presidente della Provincia di Venezia o loro delegati; un delegato del ministero, qualora non vi siano consiglieri nominati da soci privati (fino a tre).
13. I settori sono architettura, arti visive, cinema, danza, musica, teatro e l'Archivio storico. In passato la Biennale organizzava attività stabili solo per l'arte e il cinema. La danza viene introdotta nel 1998, mentre le restanti discipline avevano già visto la luce nei decenni precedenti.
14. Con il D.lgs. n. 19/98 la Biennale di Venezia viene definita società di cultura. Successivamente, con decreto legislativo n. 1 dell'8 gennaio 2004, la Biennale cambia denominazione diventando fondazione.

prie attività la Biennale si avvale da sempre di professionisti esterni, posti alla direzione dei diversi settori disciplinari. Il personale in servizio invece, una sessantina di dipendenti e altrettanti collaboratori, si occupa soltanto degli aspetti di organizzazione, logistica e comunicazione degli eventi. Non possedendo un capitale di funzionamento né un patrimonio immobiliare,⁴ l'istituto vive grazie al contributo statale e realizza le manifestazioni in spazi concessi in uso dal Comune. La Biennale è dunque un'azienda non profit multibusiness di piccole dimensioni operante nel settore culturale che realizza l'organizzazione stabile di eventi grazie a finanziamenti statali.

Durante gli anni novanta la Biennale versava in una crisi profonda stigmatizzata dalla stampa in maniera implacabile con l'accezione di "vecchia signora malconcia e acciaccata dal volto incartapecorito"⁵ tanto che l'unica soluzione prospettata era la chiusura temporanea seguita da una profonda riflessione sugli obiettivi dell'istituto e sulla sua forma organizzativa. Lo stato d'emergenza va ricondotto in prevalenza a una grave tensione sulle risorse: si riscontrava un'eccessiva rigidità organizzativa dovuta a una gestione di tipo burocratico, caratterizzata dalla quotidiana contrattazione all'interno dell'organo di governo⁶ sugli obiettivi e fra il presidente e le rappresentanze sindacali⁷ sulle prestazioni del personale; incidere negativamente anche la scarsità di risorse causata dalla contribuzione statale insufficiente e aleatoria,⁸ nonché da spazi ormai inadeguati.⁹ Jean Clair, il primo straniero alla guida della Biennale d'Arte chiamato nel 1995 per la mostra del centenario, dichiarò ai giornali senza indugi che nessun museo, gallerista o collezionista presterebbe mai le sue opere alla Biennale, se ne conoscesse le strutture e l'organizzazione (De Martino 2003; Roddolo 2003). L'ente viveva inoltre pressione a livello strategico, poiché le manifestazioni attiravano poco pubblico e molte critiche: dal 1985 le mostre non hanno superato i 150 000 visitatori, la metà rispetto ai tempi d'oro, e la critica internazionale si scagliava in maniera crescente contro ogni edizione.¹⁰

Nel corso degli anni novanta si è più volte pensato di riformare la Biennale e con il decreto legislativo n. 19 del 23 gennaio 1998 a opera del ministro per i Beni e le Attività Culturali Walter Veltroni viene compiuto il passaggio dell'ente da pubblico a privato, prospettando dunque quale soluzione la via dell'aziendalizzazione come due anni prima per i teatri lirici. Il decreto di riforma ha determinato in larga parte il nuovo assetto istituzionale, perché si configura come legge statutaria che identifica i componenti del soggetto d'istituto, determina i fini istituzionali e configura la struttura di governo. L'articolazione della governance presenta un consiglio di amministrazione quale organo di governo, un collegio sindacale quale organo di controllo e un consiglio scientifico con funzione consultiva quale organo di indirizzo artistico-culturale.¹¹ Il CdA è composto da cinque a sette membri¹² anziché da diciannove come in passato, fra cui non figurano più i prestatori di lavoro, ma possono partecipare soci terzi che diano garanzia di un conferimento di capitale e un finanziamento ordinario annuo. La missione dell'istituto è individuata nel compito di operare stabilmente nel campo delle principali discipline dell'arte contemporanea attraverso manifestazioni e attività di ricerca. Il consiglio di amministrazione è chiamato a individuare dei direttori artistici da porre in capo ai diversi settori disciplinari.¹³

Altri effetti di rilievo prodotti dalla riforma riguardano il cambio di denominazione dell'ente, prima società di cultura (1998) e poi fondazione (2004),¹⁴ e la connessa acquisizione della personalità giuridica di diritto privato, ivi incluse la negoziazione e la stabilizzazione della contribuzione statale. Si noti che la Biennale è una cosiddetta fondazione di partecipazione ma, contrariamente alle fondazioni regolamentate dal

codice civile, non possiede un patrimonio fruttifero da impegnare nelle attività dell'ente. L'autentica particolarità del nuovo assetto istituzionale è rappresentata tuttavia dalla figura del presidente, poiché la legge gli attribuisce una duplice funzione, di governo e di gestione: presiede il CdA e, nel contempo, può assumere decisioni direttive e operative al pari di un amministratore delegato. Considerando inoltre che la nomina del presidente spetta al ministro per i Beni e le Attività culturali il suo ruolo acquista un'autorità tutt'altro che formale, dato che lo Stato costituisce il maggior conferente assoluto di capitale e detiene di fatto i diritti di proprietà.¹⁵

I TRE PRESIDENTI

La riforma della Biennale ha fatto della designazione del presidente il momento cruciale nella vita dell'istituto. Dotato di autorità formale e capace di esercitare potere, egli è infatti deputato a essere il principale agente del cambiamento e per questo motivo sarebbe auspicabile presentasse le caratteristiche necessarie al rinnovamento, ossia conoscenze manageriali, esperienza gestionale e capacità strategica nella conduzione aziendale. I ministri che si sono finora succeduti al dicastero della cultura hanno tutti riconosciuto la necessità di porre in capo all'istituto manager professionisti. Dal 1998 si sono perciò avvicendati Paolo Baratta (1998-2001), Franco Bernabè (2002-2003), Davide Croff (2004-2007) e nuovamente Paolo Baratta (dal 2008), noti per aver ricoperto rilevanti incarichi d'amministrazione ma pressoché sconosciuti all'establishment culturale prima della nomina alla Biennale. Così come ogni soggetto agisce rispetto al sistema di credenze con cui interpreta le proprie percezioni (Zucker 1977), parimenti i manager cercano soluzioni a situazioni contingenti attingendo dalla propria esperienza e da modelli di risposta consolidati (Seo, Creed 2002). Prima di proseguire l'analisi è perciò indispensabile conoscere il profilo professionale dei tre presidenti.

Laureato in ingegneria ed economia, Paolo Baratta vanta nel suo passato numerosi e prestigiosi incarichi nel mondo bancario, politico e culturale. Dal 1980 al 1992 è stato presidente dell'Istituto per il Credito alle Imprese di Pubblica Utilità (ICIPU), del Consorzio di credito per le opere pubbliche (Crediop), nonché vicepresidente del Banco Ambrosiano Veneto e dell'ABI. Nel 1993 è ministro per le Privatizzazioni (governo Amato), nel 1993-94 per il Commercio Estero e l'Industria (governo Ciampi), nel 1995-96 ai Lavori Pubblici e all'Ambiente (governo Dini). Attualmente ricopre la presidenza della Fondazione Lorenzo Valla e dell'Accademica filarmonica romana. Laureato in economia, Franco Bernabè è fra i manager italiani più noti, specialmente per la ristrutturazione e privatizzazione dell'ENI operata in qualità di amministratore delegato fra il 1992 e il 1998. In precedenza è stato senior economist al Dipartimento di Economia e Statistica dell'OCSE, chief economist al dipartimento di pianificazione della FIAT, assistente al presidente dell'ENI. Fra 1998 e 1999 è amministratore delegato di Telecom Italia, mentre nel 2000 fonda FB Group attiva nei settori dell'ICT e delle energie rinnovabili. Dal 2004 siede alla presidenza del Mart, Museo di arte moderna e contemporanea di Trento e Rovereto. Attualmente ricopre la vicepresidenza di Rothschild Europe, società di advisory finanziario, ed è consigliere d'amministrazione di PetroChina. A fine 2007 è tornato a ricoprire il ruolo di amministratore delegato presso Telecom Italia.

Laureato in economia e commercio, Davide Croff ha lavorato in Banca d'Italia dal 1974 al 1979 come funzionario presso il Servizio studi mercato monetario, per poi entrare in FIAT dove ha svolto diversi incarichi dal 1979 al 1989: responsabile degli

15. Il finanziamento statale, tramite contributo governativo e stanziamento FUS (Fondo Unico dello Spettacolo) raggiunge in media il 67% delle entrate e rappresenta addirittura il 98% dell'intera contribuzione pubblica.

affari finanziari, della tesoreria, direttore finanziario di FIAT Auto, direttore affari finanziari del Gruppo FIAT. Dal 1990 al 2003 è stato amministratore delegato di BNL. Nel 2003 ha assunto la presidenza della Fondazione musicale Levi.

■ L'ASSETTO ISTITUZIONALE:

RISPOSTE AL FABBISOGNO STRATEGICO

Nonostante la riforma incida notevolmente sulla governance, il presidente ha facoltà di definire i rapporti che intercorrono tra gli organi di governo e di declinare la missione aziendale in obiettivi e opzioni strategiche coerenti. Per studiare l'assetto istituzionale disegnato dai presidenti si approfondiscono quattro aspetti.

- 1. Ruolo del presidente.** Poiché il presidente è libero di stabilire l'estensione dei propri compiti, bisogna identificare la posizione concretamente assunta da Baratta, Bernabè e Croff. Si intendono verificare i meccanismi di governo (relazioni con gli organi di governo) e il grado di decentramento del potere.
- 2. Visione personale.** La missione aziendale non è che la formulazione generica degli obiettivi istituzionali, utile per delimitare il campo delle attività d'istituto. Spetta in questo caso al presidente tradurre la missione *ex lege* in un percorso di opzioni coerente con la propria visione della Biennale di Venezia.
- 3. Obiettivi culturali.** Poiché nelle aziende non profit i fini istituzionali non economici prevalgono su quelli di tipo economico, è indispensabile identificare nel nostro caso gli obiettivi culturali dato che incidono in maniera decisiva su tipologia e qualità delle produzioni proposte, oltre a caratterizzare l'immagine dell'istituto. Non possedendo risorse artistiche proprie, la Biennale si affida all'esterno, nello specifico ai direttori artistici posti in capo ai settori disciplinari ai quali spettano le decisioni in merito ai contenuti dei progetti culturali. Gli organi di governo possono incidere sulla qualità delle manifestazioni nella misura in cui sono capaci di scegliere direttori validi e di indirizzarne poi l'operato. Bisogna allora focalizzare l'attenzione su due aspetti:¹⁶
 - criteri di selezione dei direttori: provenienza (nazionale o internazionale) e professione (artista vs. operatore culturale);

16. Possono presentarsi scelte non univoche per tutti i settori disciplinari in funzione delle rispettive peculiarità.

Tabella 1 GOVERNANCE
A CONFRONTO

	PAOLO BARATTA (1998-2001)	FRANCO BERNABÈ (2002-2003)	DAVIDE CROFF (2004-2007)
Ruolo del presidente	PRESIDENTE PLENIPOTENZIARIO completo accentramento dei poteri e amministrazione diretta.	DECISORE STRATEGICO decentramento dei poteri delle leve decisionali.	POSIZIONE INTERMEDIA attribuzione diffusa di responsabilità e stretto controllo accentrato.
Visione personale	ACCENTUATA MULTIDISCIPLINARITÀ E STABILITÀ D'AZIONE operare da subito e con continuità in tutti i settori disciplinari.	FOCALIZZAZIONE SULLE ATTIVITÀ CORE aspirare alla supremazia soltanto nelle manifestazioni più importanti.	RADICAMENTO TERRITORIALE E PRIVATIZZAZIONE rinsaldare il rapporto con gli enti locali e cercare soci fondatori privati.
Obiettivi culturali	RIAFFERMAZIONE QUALITATIVA artisti e operatori di provenienza anche internazionale; forte presenza di nuove produzioni; separazione delle responsabilità gestionali da quelle artistiche; completa autonomia ai direttori; incarichi plu-riennali.	INNOVATIVITÀ artisti e operatori di provenienza anche internazionale; prevalente realtà espositiva; completa autonomia ai direttori; incarichi annuali.	AUTONOMIA ED INTERNAZIONALIZZAZIONE rafforzamento dell'unitarietà d'immagine della Biennale; limitata autonomia progettuale dei direttori e prevalente realtà di committenza; ripristino degli incarichi pluriennali; esportazione delle manifestazioni.
Obiettivi aziendali	AZIENDALIZZAZIONE mediante processo di turn-around and recovery a livello organizzativo e relazionale.	RIDIMENSIONAMENTO mediante settorializzazione dell'organizzazione ed esternalizzazione delle attività non-core.	RISTRUTTURAZIONE INTERNA E RILOCALIZZAZIONE riorganizzazione interna; ricerca di una sede istituzionale.

- ▶ rapporto tra organi di governo e direzione artistica: natura dell'intervento richiesto (nuova produzione o attività espositiva), grado di responsabilità attribuito ai direttori (mera direzione artistica o responsabilità economico-gestionale), grado di autonomia dei direttori (committenza o autonomia progettuale), durata dell'incarico (annuale o pluriennale).

4. Obiettivi aziendali. Ciascun presidente ha individuato alcuni obiettivi organizzativi strumentali per la realizzazione di una struttura adeguata al perseguimento della propria visione e delle finalità culturali.

La governance di Paolo Baratta

“Al mio arrivo trovai sulla scrivania la lettera di sfratto degli uffici dallo storico palazzo della Biennale dietro San Marco: dell'istituto rimaneva solo il nome.”¹⁷ Giunto a Venezia Baratta si è dovuto confrontare subito con le drammatiche condizioni dell'ente: risorse finanziarie scarse e strutture inadeguate, progressiva caduta d'immagine, rigidità organizzativa e burocratizzazione. Interpretando alla lettera la missione aziendale stabilita dalla legge, Baratta ha voluto che l'istituto operasse da subito stabilmente in tutti i settori artistici riaffermando la propria reputazione grazie a direttori artistici di prestigio internazionale. “Avevo bisogno dei migliori curatori del mondo, contattai i maggiori critici e mi feci indicare i migliori, poi li andai a trovare di persona per portarli a Venezia.”

Tuttavia, al fine di sostenere la realizzazione di eventi in ben sei diverse discipline, dovevano essere risolti i problemi strutturali. Le circostanze imponevano un processo di turnaround rapido e senza eccessive resistenze interne, motivo che spinse Baratta ad accentrare ogni prerogativa di governo e gestione interpretando il ruolo di presidente plenipotenziario. “La situazione andava controllata giorno per giorno” perciò Baratta, negli anni del suo mandato, si è dedicato principalmente a questo incarico coniugando l'ampiezza della sua autorità alla presenza quotidiana. Infine ha depotenziato il comitato scientifico privandolo di qualsiasi possibilità d'incidere sulla governance.

Il progetto di rilancio culturale dell'istituto poggiava interamente sui direttori artistici, sulla loro fama internazionale, sulla loro capacità di attirare attenzione all'estero e di soddisfare la critica. Con Baratta arrivano effettivamente alcune delle personalità più note a livello internazionale, quali Harald Szeemann¹⁸ e Carolyn Carlson.¹⁹ Per assicurare ai direttori libertà creativa ha garantito loro piena autonomia progettuale e incarichi quadriennali, la durata massima prevista per statuto. Per mantenere il controllo sul loro operato, invece, ha scelto di togliere loro la responsabilità economico-gestionale dei propri settori, affiancandoli a un dirigente organizzativo che risponde unicamente al presidente. I criteri di scelta dei direttori indicano come Baratta abbia preferito dei curatori per le discipline tradizionali (arte e cinema), mentre quelle più recenti (architettura, danza, musica e teatro) sono state affidate ad artisti. Questa circostanza ha permesso ai settori dello spettacolo dal vivo di non limitarsi alla programmazione di eventi esterni, bensì di produrre in proprio nuove opere vendute poi in Italia e all'estero garantendo un buon ritorno per il sostentamento del settore artistico.

La governance di Franco Bernabè

“Non mi sarei aspettato una situazione così buona, servivano alcune decise manovre organizzative, ma nessuna presenza quotidiana”.²⁰ Al suo arrivo Franco Bernabè ha preso le redini di un istituto notevolmente risanato e, “abituatosi nella grande impresa a operare come stratega”,²¹ ha assunto il ruolo di decisore strategico. Sulle scel-

17. *Fra virgolette sono riportati stralci dell'intervista a Paolo Baratta.*

18. *Harald Szeemann, fondatore e per lunghissimi anni curatore della Documenta di Kassel (Germania), la più importante esposizione di arte contemporanea del mondo.*

19. *Carolyn Carlson, considerata negli anni novanta la più importante ballerina e coreografa di danza contemporanea.*

20. *Fra virgolette sono riportati stralci dell'intervista a Franco Bernabè.*

21. *Dall'intervista con Antonio Paruzolo, amministratore delegato di Thetis SpA.*

22. Dall'intervista a Franco Bernabè.

23. All'art. 9 del D.lgs n. 1/2004 vengono definiti i requisiti d'accesso per i nuovi soci fondatori. A un'attenta analisi le norme sembrano ostacolare piuttosto che favorire le nuove partecipazioni e risultano più restrittive delle disposizioni precedenti. Eventuali soci privati sono ora obbligati a un conferimento permanente pari al 20% del patrimonio dell'istituto e a uno stanziamento annuo pari almeno al 7% dei sussidi statali. Inoltre, gli eventuali soggetti terzi non possono svolgere attività di lucro nei settori in cui opera la Biennale.

24. Il Comune di Venezia conferisce alla Biennale gli spazi e le strutture necessarie al proprio funzionamento in comodato d'uso. La Regione Veneto, invece, trasferisce 150 000 euro annui, pari allo 0,75% dei contributi statali. La Provincia di Venezia, infine, finanzia la Biennale con 15 000 euro all'anno.

25. Tratto da un intervento di Davide Croff a un ciclo di lezioni sulla Biennale di Venezia (2005).

te di Bernabè ha inciso la sua valutazione circa le potenzialità organizzative e l'ambiente competitivo della Biennale: a suo giudizio l'istituto possedeva insufficienti risorse per aspirare a un ruolo di rilievo in tutti i settori artistici di competenza. "La necessità di suddividere gli sforzi su molti fronti rischiava di indebolire anche le manifestazioni di consolidata reputazione ed elevato richiamo mediatico come la Mostra del Cinema."²² Nella visione di Bernabè l'istituto doveva perciò concentrarsi sulla realizzazione di eventi culturali lasciando cadere ogni altra attività accessoria. La Biennale era intesa quale macchina organizzativa composta da settori artistici autonomi, dei quali i direttori artistici si potevano avvalere per realizzare le manifestazioni in programma. Questa strategia imponeva la riorganizzazione in senso divisionale e il decentramento dei poteri a favore dei dirigenti organizzativi dei settori artistici.

Nonostante la riorganizzazione, Bernabè riteneva che la limitatezza di risorse impedisse di operare a livelli soddisfacenti in tutti i campi d'attività. Per questo motivo ha scelto di favorire i settori tradizionali (arte e cinema), mentre le restanti discipline dovevano operare in sinergia con queste. Gli eventi di punta avrebbero dovuto contribuire alla riaffermazione complessiva della Biennale. Questo nuovo approccio giustifica il cambiamento stabilito per il settore dello spettacolo dal vivo: dalla programmazione a cartellone, protratta sull'intero arco dell'anno, si è passati alla forma festivaliera concentrata nei mesi centrali dell'anno e posta a ridosso delle manifestazioni principali. Infine, Bernabè ha inteso caratterizzare la Biennale per un elevato grado di innovatività delle proposte artistiche e a questo scopo ha optato per il ricambio annuale dei direttori artistici.

La governance di Davide Croff

Davide Croff viene nominato presidente a poche settimane dal decreto legislativo che modifica la denominazione dell'ente da società di cultura a fondazione e inoltre regola la partecipazione di soci terzi.²³ La nuova riforma dà impulso nella direzione della progressiva apertura ai privati e della responsabilizzazione degli enti locali, che finora hanno contribuito in minima parte al finanziamento dell'istituto.²⁴ Stimolato da questi presupposti, Croff si è proposto di trovare un socio privato e si è impegnato per un maggiore radicamento sul territorio, *in primis* aprendo agli enti locali sulle decisioni strategiche.

L'obiettivo di Croff è "una Grande Biennale, autonoma nelle scelte culturali, localizzata in una sede riconoscibile e accessibile al pubblico, unitaria a livello d'immagine, operante durante l'intero arco dell'anno sia a Venezia sia fuori, affiancata da partner privati e istituzionali".²⁵ Per mirare alla partecipazione di un privato Croff riteneva necessario separare nuovamente l'organizzazione per unità funzionali, senza però optare per il completo accentramento dei poteri. Per ricucire i rapporti con il territorio, invece, ha pensato di cercare un edificio a Venezia quale nuova sede della Biennale, al fine di porre sotto un unico tetto gli uffici attualmente sparsi in tre sedi differenti. Il progetto culturale della presidenza si è basato su due punti nodali: il recupero da parte dell'istituto di una capacità progettuale slegata dai direttori artistici e la realizzazione di un'internazionalità tesa a esportare manifestazioni. La volontà di vedere "la Biennale quale autrice delle proprie scelte culturali" ha modificato il rapporto con i direttori artistici: essi non sono più chiamati a realizzare un evento per conto della Biennale, bensì devono rispondere a una precisa committenza. Questo approccio ha permesso di sperimentare nuove soluzioni, come il ricorso al direttorio anziché a un unico direttore per settore. Apparentemente contrario ai mutati rapporti con i diret-

tori è il recupero graduale della pluriennalità dei loro incarichi, che risponde invece a motivi di ordine organizzativo: permette di programmare le attività su un orizzonte temporale più ampio.

Comunanza e continuità strategica fra le presidenze

Osservando l'assetto istituzionale, si nota come ciascuno dei tre presidenti abbia agito secondo una personale visione e interpretando a modo proprio il ruolo del presidente. Per quanto concerne gli aspetti artistici, invece, al di là dei differenti obiettivi culturali, si riscontra comunanza nei rapporti con i direttori di settore e nei criteri di selezione. La scelta operata da Baratta di spogliare la direzione artistica della responsabilità economico-gestionale sui settori disciplinari è stata mantenuta anche dai successori. Riguardo ai criteri di scelta, ognuno ha mantenuto un respiro internazionale riservandosi di chiamare anche direttori stranieri. Per l'Esposizione d'Arte e la Mostra del Cinema sono stati preferiti curatori e operatori del settore, mentre per le restanti discipline si è generalmente fatto ricorso ad artisti. Ogni presidente ha concesso nomina pluriennale al direttore del settore cinema, una circostanza giustificata dalla necessità di mantenere stabili rapporti con l'industria cinematografica. Nella selezione dei direttori non vanno tuttavia sottovalutate le pressioni politiche subite dai presidenti: è risaputo che l'addio di Baratta e l'allontanamento di Bernabè sono stati motivati dalla loro indisponibilità ad ascoltare le indicazioni del ministro sulla nomina del direttore per il settore cinema.

Nonostante la diversità di approcci e finalità, Baratta, Bernabè e Croff hanno proceduto lungo un unico percorso strategico: inevitabilmente i tre presidenti presi in successione hanno ognuno compiuto un passo fondamentale sulla strada della destituzione della Biennale. Baratta ha mosso il cammino mediante l'aziendalizzazione. Per ottimizzare gli sforzi Bernabè ha sperimentato nuovi modelli organizzativi, mentre prospettava la ricerca sistematica di sostegno privato. A Croff infine spettava il compito di concludere il processo di riforma riallacciando con il territorio e individuando un fondatore terzo. Pur nella continuità strategica, il triplice avvicendamento al vertice in soli sei anni ha prodotto notevoli effetti negativi sullo sviluppo aziendale. Al di là del fatto che nessun presidente ha potuto espletare una strategia di lungo periodo, il processo di riforma è proceduto a singhiozzo a causa della ripetuta interruzione di progetti avviati e di rapporti in via di consolidamento, nonché per la distrazione di risorse ed energie nella riorganizzazione dell'istituto a ogni nuova presidenza.

■ GLI INTERVENTI INTERNI:

RISPOSTE AL FABBISOGNO ORGANIZZATIVO

Il caso in esame evidenzia un sistema di strategia-struttura a causalità lineare, poiché gli obiettivi strategici dichiarati vengono tradotti nella struttura ritenuta più adeguata al loro perseguimento. La progettazione organizzativa ha rappresentato un'esigenza primaria per ridurre il rischio di de-coupling (adesione formale ai nuovi valori senza recupero di efficacia) (Powell, DiMaggio 1983) ed eliminare le eventuali resistenze al cambiamento. Nel caso specifico le potenziali fonti d'inerzia erano causate da fattori comportamentali quali: una cultura aziendale orientata all'adempimento delle mansioni anziché alla responsabilità per obiettivi, uno stile relazionale rigidamente gerarchico e burocratico con unità organizzative impermeabili all'interazione sistemica, una conflittualità nei rapporti tra organi di governo e macro-

Nonostante la diversità di approcci e finalità, Baratta, Bernabè e Croff hanno proceduto lungo un unico percorso strategico

26. Dall'intervista con Gianfranco Mossetto, membro del consiglio direttivo (1992-1997) e vicepresidente (1998-2000).

27. Per fare un raffronto basti pensare alla situazione di un teatro lirico, dove il numero di dipendenti è maggiore e annovera anche personale artistico (orchestrali, coristi ecc.). Le mansioni svolte dal personale a tempo indeterminato di una fondazione lirica sono da ritenersi più essenziali rispetto a quelli svolti dal personale stabile della Biennale. Di conseguenza, nel caso di resistenze da parte dei propri dipendenti, la Biennale è messa in difficoltà molto minore rispetto a un teatro lirico che potrebbe invece subire il blocco delle manifestazioni.

struttura. Prima della riforma “i funzionari a capo delle unità funzionali agivano a metà fra feudatari e sindacalisti, pronti a difendere risorse e personale loro assegnati senza vedere il nesso delle proprie attività con il complessivo andamento aziendale”.²⁶ La ricerca ha però evidenziato resistenze organizzative sporadiche e incapaci di inficiare seriamente la strategia dei presidenti. Questa circostanza va fatta risalire sia alle piccole dimensioni dell'istituto (nel processo di cambiamento era coinvolta una sessantina di dipendenti con mansioni in prevalenza di segreteria)²⁷ sia agli interventi organizzativi operati da Baratta. Per questo motivo si è scelto di non approfondire la trattazione sulle resistenze e di focalizzare invece l'analisi sulla struttura organizzativa, sulla distribuzione del potere e sugli strumenti operativi adottati dai presidenti. Si procede approfondendo due aspetti.

- ▶ Schema organizzativo. Si prende in considerazione solo la struttura di base senza scendere nel dettaglio delle singole unità. Il concetto di schema si estende oltre la struttura organizzativa comprendendo i principi di coordinamento e integrazione (Airoldi, Brunetti, Coda 2005). Si osservano quindi le scelte di distribuzione dell'autorità (in merito al decentramento e alla delega), i sistemi di coordinamento e controllo delle operazioni e le modalità di gestione della complessità.
- ▶ Sistemi operativi. Tra i diversi strumenti operativi se ne approfondiscono due: da una parte i sistemi di programmazione e controllo (soprattutto gli strumenti contabili e di pianificazione), dall'altra le politiche di gestione del personale (in particolare il reclutamento, la formazione, i rapporti contrattuali).

	PAOLO BARATTA (1998-2001)	FRANCO BERNABÈ (2002-2003)	DAVIDE CROFF (2004-2007)
Schema organizzativo	STRUTTURA FUNZIONALE CON POTERE ACCENTRATO 6 unità funzionali con responsabilità di budget; accentramento delle leve decisionali sul presidente; conferimento di responsabilità limitata ai dirigenti.	STRUTTURA DIVISIONALE CON SETTORI AUTONOMI 4 settori artistici con responsabilità di budget; attribuzione delle leve decisionali ai dirigenti di settore; terziarizzazione delle attività non-core mediante la costituzione di una società controllata.	STRUTTURA FUNZIONALE CON COORDINAMENTO CENTRALE numerose unità funzionali raggruppate in 3 comparti che rispondono al presidente o al direttore generale; gestione della produzione per progetto mediante l'apporto coordinato delle diverse unità organizzativa.
Strumenti di controllo	contabilità analitica per commessa; voci di spesa vincolate; obbligo di autorizzazione delle spese; istituzione del controllo di gestione e di standard procedurali codificati.	autonomia dei settori nella gestione del budget; unico vincolo l'obbligo di pareggio; controllo degli scostamenti a consuntivo; attribuzione dei costi diretti e indiretti ai settori.	sistema di project management; voci di spesa vincolate nel dettaglio; unificazione delle funzioni amministrative e di quelle di controllo.
Sistemi operativi	passaggio dal pubblico impiego ad un CCNL del settore privato; programmi di formazione e responsabilizzazione per obiettivi; dirigenti a tempo determinato; flessibilità organizzativa attraverso contratti a tempo determinato.	trasferimento del personale tecnico mediante terziarizzazione; sistema di premi e incentivi; rimozione dei dirigenti ex pubblici; flessibilità organizzativa attraverso contratti a progetto e appalti esterni.	moltiplicazione delle dirigenze per effetto della costituzione di nuovi centri di responsabilità; flessibilità organizzativa attraverso contratti a progetto, appalti esterni e leasing di personale.
Gestione delle risorse umane			

Tabella 2 ASSETTI ORGANIZZATIVI A CONFRONTO

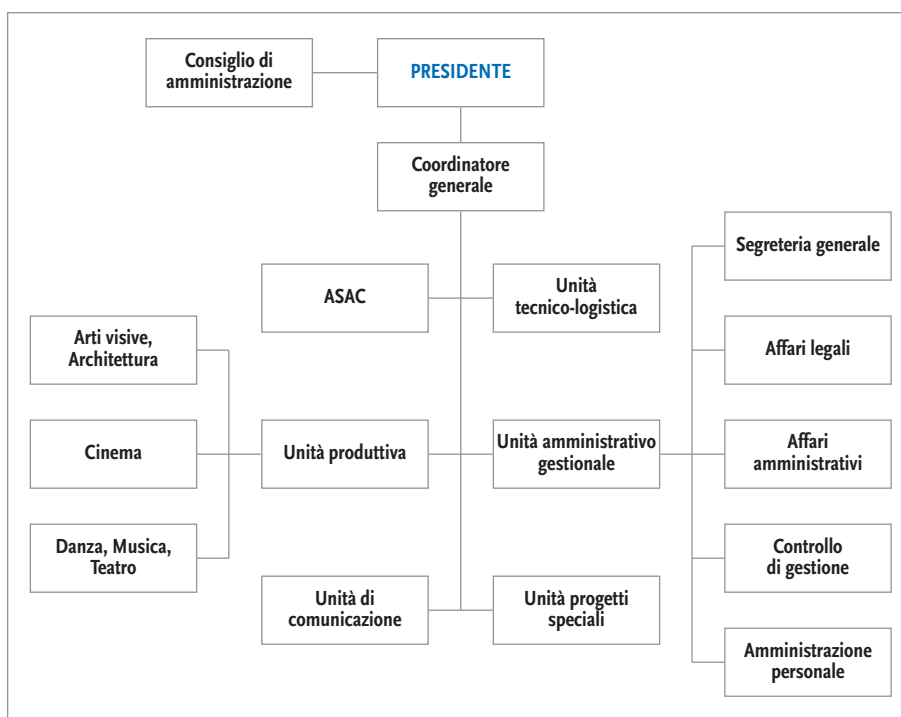
Gli interventi organizzativi di Paolo Baratta

Analizzando gli interventi di Baratta emerge chiaramente come egli abbia cercato di risolvere la situazione di arena politica (Rebora 1998) presente in Biennale caratterizzata da forti conflitti d'impostazione e di scopi nelle relazioni di ordine istituzionale e dalla politicizzazione dei rapporti di ordine organizzativo e gestionale (gravi conflitti con la macrostruttura e distribuzione del potere instabile). Il suo operato mirava dunque a un duplice scopo: innanzitutto spezzare il vecchio sistema di potere, poi impostare l'assetto organizzativo desiderato.

L'approccio di Baratta assume i caratteri del commissariamento, poiché l'azienda è ritornata alla forma semplice come accade per un'impresa in crisi.

La gerarchia è ridotta al minimo e il presidente riveste un ruolo centrale assumendo le prerogative di vertice strategico oltre ad amministrare direttamente le attività operative. Sull'interpretazione del proprio ruolo, oltre alla situazione contingente, ha influito anche il background di Baratta che "da uomo di Stato ha interpretato alla lettera la riforma e il decreto per l'appunto indicava un presidente plenipotenziario".²⁸

Nonostante la logica organizzativa si orienti alla forma elementare, la struttura adottata è di tipo funzionale, perché la dimensione aziendale e la specializzazione delle attività tipiche richiedevano comunque la creazione di numerose unità organizzative separate. I compiti sono ripartiti in tre unità di linea (attività produttive, progetti speciali, Archivio Storico per le Arti Contemporanee)²⁹ e tre di staff (comunicazione, amministrazione, funzioni tecnico-logistiche). I dirigenti posti in capo alle singole unità non possiedono però autonomia, poiché l'accentramento è completo e non è concessa alcuna delega. Il coordinamento delle operazioni avviene tramite norme, procedure, regole e tramite gerarchia, strumenti adeguati al livello di complessità presente. Per la prima volta dopo cento anni vengono codificate le attività tipiche dell'istituto attraverso la definizione di standard procedurali.



28. Dall'intervista con Renato Quaglia, dirigente durante la presidenza di Baratta.

29. L'Archivio Storico delle Arti Contemporanee (ASAC) raccoglie una vasta collezione di opere, libri, filmati e registrazioni sui settori d'attività della Biennale, nonché documenti riferiti alla storia dell'ente. Ogni presidente ha considerato l'ASAC un'unità operativa a parte, poiché differisce notevolmente dai compiti tipici della Biennale.

Figura 1 ORGANIGRAMMA DURANTE LA PRESIDENZA BARATTA

A supporto della struttura organizzativa è stato introdotto un articolato sistema di programmazione e controllo: viene predisposto un sistema di contabilità analitica per commessa, viene istituito un ufficio preposto al controllo di gestione, i budget assegnati alle unità organizzative vengono stabiliti top-down con la definizione degli importi dettagliati per ciascuna voce di spesa.

A completamento del cambiamento, Baratta ha adottato attente politiche di gestione del personale volte in primo luogo a introdurre una nuova cultura organizzativa.

Il passaggio del personale da pubblico a privato è stato sfruttato per adottare un CCNL del settore privato

A tal fine sono stati promossi programmi di formazione, è stato incentivato il lavoro di gruppo tra unità organizzative, è stato valorizzato il potenziale organizzativo con avanzamenti di carriera mirati. Circa i rapporti contrattuali, il passaggio del personale da pubblico a privato è stato sfruttato per adottare un CCNL del settore privato,³⁰ il cui utilizzo ha garantito notevoli benefici: ha consentito di estendere l'impegno richiesto ai dipendenti, ha permesso di estromettere i sindacati del comparto pubblico (passando da diciassette a tre sigle sindacali), ha dato facoltà di ricorrere a collaborazioni esterne per mantenere un'elevata flessibilità organizzativa (in prevalenza tempi determinati). "Il passaggio al CCNL privato ha convinto i sindacalisti a transitare verso altre amministrazioni pubbliche e ci ha permesso di ridurre drasticamente le frizioni col personale a tempo indeterminato".³¹

Anche nel rapporto con i dirigenti si scorge il nuovo approccio: infatti, ai dirigenti non sono più affidate le unità organizzative, bensì sono resi responsabili di precisi obiettivi stabiliti dal presidente, al quale rispondono dei propri risultati. Al fine di sottolinearne la prevalente funzione di servizio, tutte le posizioni dirigenziali sono state tramutate in affidamenti a tempo determinato.

Gli interventi organizzativi di Franco Bernabè

Anziché mantenere l'assetto precedente, Bernabè ha predisposto il decentramento e ha sperimentato una nuova forma organizzativa orientata alla sua personale visione che vede la Biennale quale istituto specializzato nella realizzazione di eventi culturali. L'istituto doveva adempiere ai propri compiti mediante la focalizzazione sugli obiettivi essenziali, il ridimensionamento aziendale e la terziarizzazione delle attività secondarie. Il nuovo assetto organizzativo si fonda sulle aree d'affari, anziché sulle funzioni, e quindi sui diversi settori artistici che sono messi nelle condizioni di realizzare le rispettive manifestazioni con un elevato grado di autonomia.

Lo schema organizzativo di Bernabè si sostanzia nel passaggio a una struttura di tipo divisionale composta da quattro unità di line, ossia le combinazioni prodotto/mercato (cinema, attività espositive, spettacolo dal vivo, archivio storico), e una di staff comprendente le funzioni di base residuali, cioè quelle non attribuite ai settori artistici (amministrazione, controllo di gestione, ufficio legale). Conseguenza necessaria del nuovo assetto diventa la delega su obiettivi ai dirigenti posti in capo ai settori artistici. In questo modo i dirigenti hanno facoltà di governare autonomamente tutte le operazioni che concorrono a realizzare le manifestazioni, dovendo rispondere soltanto a consuntivo del raggiungimento degli obiettivi fissati dalla governance.

Quale ultima tappa nel processo di ridimensionamento e focalizzazione è occorso l'outsourcing mediante spin-off delle attività non-core, identificate nelle attività tecnico-logistiche (facility management e servizi informatici). L'impresa costituita *ex novo*,³² affinché fosse capace di offrire servizi anche sul mercato, ha visto la partecipazione al 25% di un soggetto terzo³³ attivo nel campo della progettazione scientifica che ha assunto la direzione della società. Il piano di Bernabè prevedeva che il personale della Biennale impiegato nelle attività tecnico-logistiche confluisse nella nuova impresa, ma la terziarizzazione ha incontrato forti resistenze interne. I dipendenti non hanno infatti accettato il trasferimento alla nuova società, nonostante venissero prospettati sicurezza del posto di lavoro, benefit economici e avanzamenti di carriera. Il motivo del rifiuto va ricercato nel prestigio che il personale associa allo status di dipendenti Biennale, una condizione che con il trasferimento si sarebbe persa. Nonostante questa opposizione la spin-off ha garantito alla Biennale un

30. Si tratta del CCNL Terziario, Commercio e Servizi. La riforma imponeva il passaggio del personale a una nuova forma contrattuale, ma non imponeva l'adozione di un CCNL del comparto pubblico.

31. Dall'intervista con Gianfranco Mossetto.

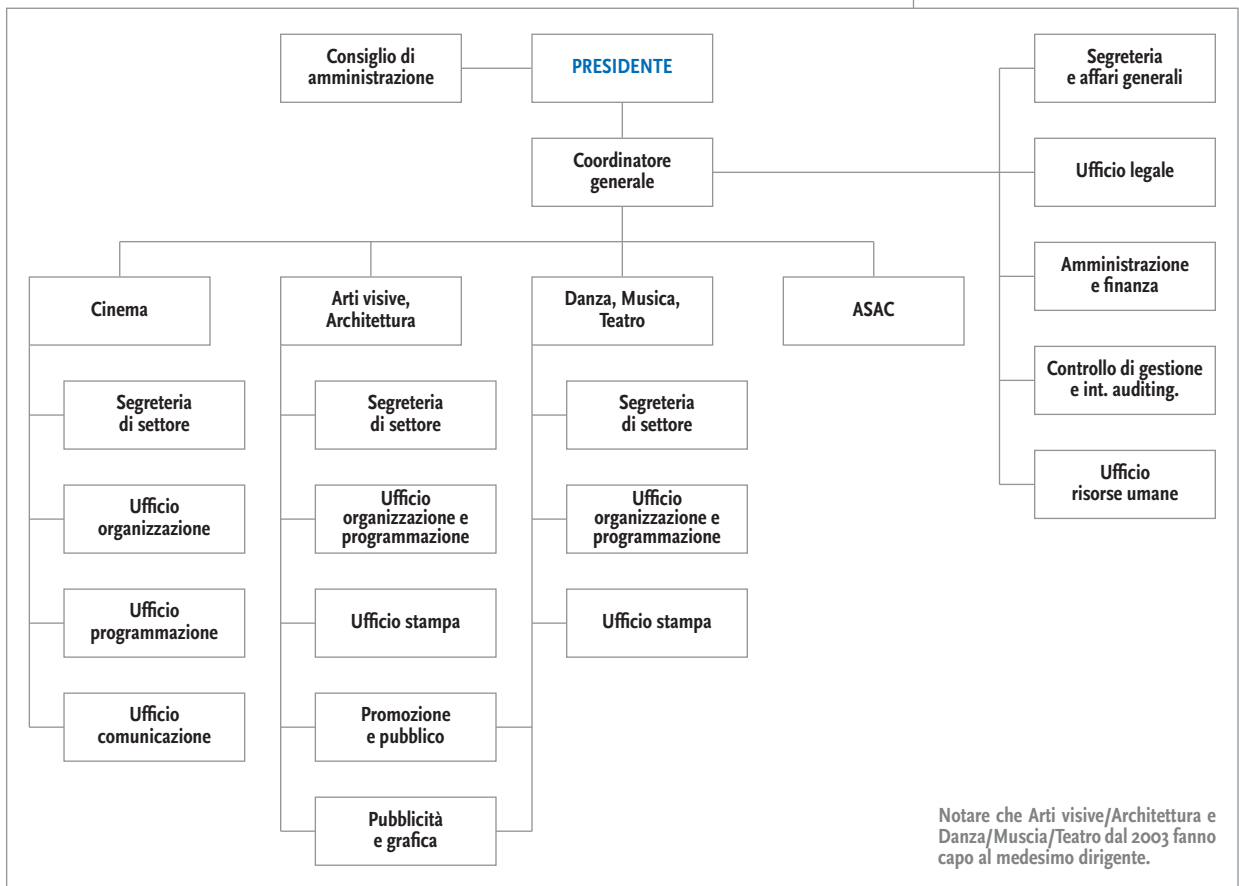
32. La nuova società è stata denominata Tese SpA, dal 2004 invece Biennale Servizi SpA a seguito della rilevazione da parte della Biennale del pacchetto azionario in mano al socio di minoranza.

33. Si trattava della Thetis SpA, società di progettazione scientifica con sede a Venezia, il cui amministratore delegato, Antonio Paruzolo, ha svolto tale funzione anche per la nuova società.

miglioramento dei servizi tecnico-logistici, lasciando però all'interno forze inutilizzate "che era necessario motivare e impegnare in nuove mansioni".³⁴

In funzione della forma decentrata, Bernabè ha sviluppato una sofisticata modalità di controllo sui risultati quale fondamentale strumento di coordinamento. Ai dirigenti dei settori artistici veniva attribuito un budget del quale poter disporre liberamente, fatto salvo il rispetto di precisi obiettivi economici, qualitativi e quantitativi fissati dal presidente e soggetti a misurazione dello scostamento a consuntivo. La necessità di un rapporto fiduciario con i responsabili delle unità ha motivato l'allontanamento degli ultimi dirigenti risalenti all'ex ente pubblico, chiudendo così definitivamente con la passata struttura di potere.

34. Dall'intervista con Paolo Gardini, coordinatore generale durante la presidenza di Bernabè.



Notare che Arti visive/Architettura e Danza/Musica/Teatro dal 2003 fanno capo al medesimo dirigente.

Figura 2 ORGANIGRAMMA DURANTE LA PRESIDENZA BERNABÈ
 NOTA: ARTI VISIVE/ARCHITETTURA E DANZA/MUSICA/TEATRO DAL 2003 FANNO CAPO AL MEDESIMO DIRIGENTE

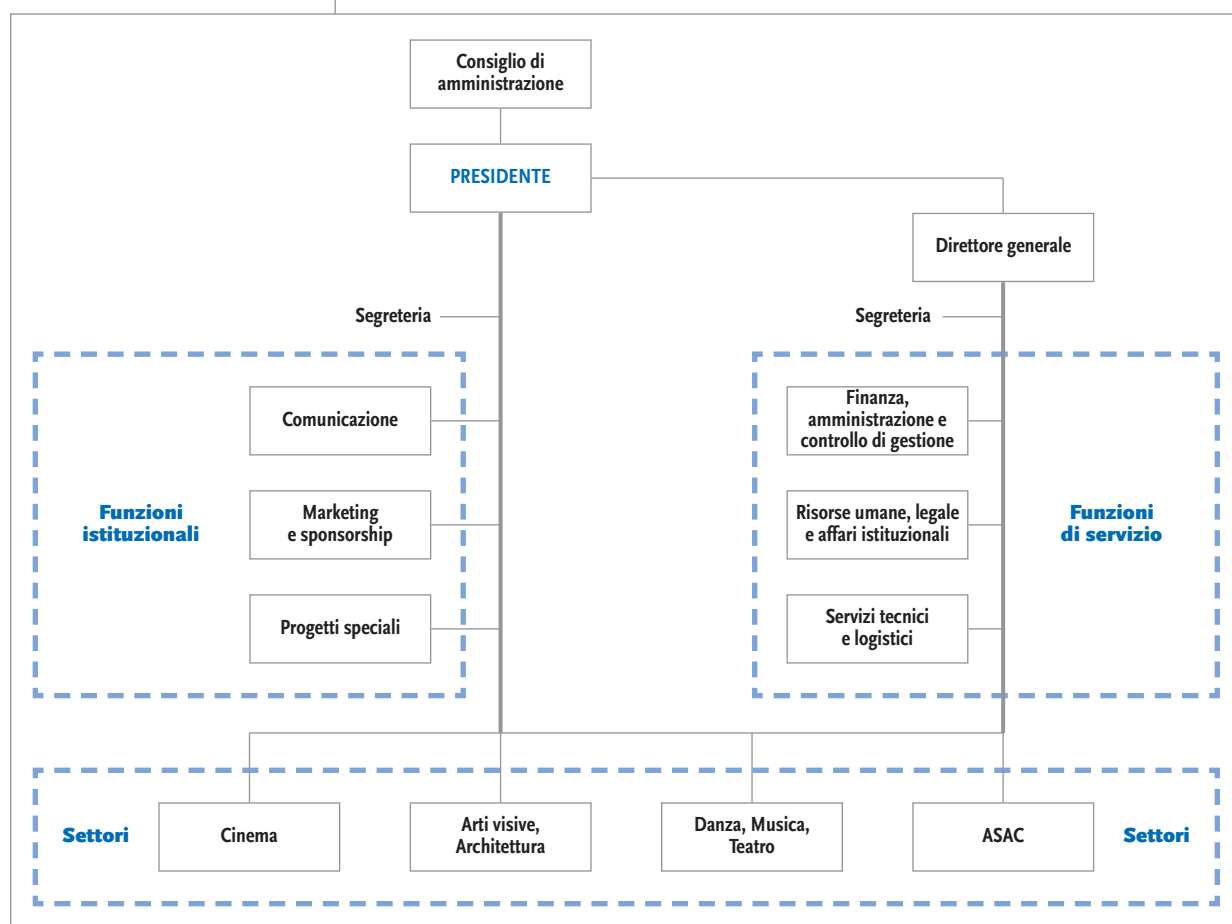
Al fine di indirizzare i comportamenti del personale verso la nuova cultura aziendale è stato introdotto un basilare sistema di premi e incentivi. Per quanto concerne la flessibilità organizzativa, Bernabè ha sfruttato i contratti a progetto e gli appalti di servizio.

Gli interventi organizzativi di Davide Croff

Anche Croff ha messo mano all'assetto organizzativo per renderlo compatibile con i propri obiettivi: immagina una Biennale che realizza più manifestazioni rispetto alle attuali, anche fuori Venezia, scandite lungo l'intero arco dell'anno con la collaborazione sistematica di soggetti esterni. A tal fine ha rovesciato la soluzione organizzativa di Bernabè e ha perseguito l'acquisizione di tutte le competenze necessa-

rie alla produzione degli eventi. Già in avvio di mandato il presidente è intervenuto riportando la struttura organizzativa alla tipologia funzionale, arricchita tuttavia di nuove funzioni e, perciò, di ulteriori unità organizzative. L'organigramma dell'istituto presenta una macrostruttura suddivisa in tre comparti o macroaree, che raggruppano al proprio interno un buon numero di specifiche coordinazioni parziali ripartite per natura. Le tre macroaree corrispondono alle funzioni istituzionali (comunicazione, fund raising ecc.), a quelle di servizio (amministrazione, affari legali, servizi tecnico-logistici ecc.) e a quelle organizzative (i settori artistici). Dall'organigramma si ricava inoltre che le varie unità organizzative rispondono a un diverso referente in relazione al comparto al quale appartengono: i dirigenti delle funzioni istituzionali rendono conto al presidente, quelli delle funzioni di servizio invece al direttore generale, mentre i responsabili dei settori artistici fanno riferimento a entrambe le figure. Per effetto di questi interventi la realizzazione degli eventi dovrebbe emergere dall'apporto coordinato di ogni unità. L'analisi rivela un assetto dall'elevata complessità, per risolvere o ridurre la quale si rendono necessari strumenti quali le relazioni laterali, la socializzazione e le attività autonome (*self contained tasks*). Il coordinamento delle operazioni e la gestione della complessità restano invece formalmente centralizzate nelle mani sia del presidente sia del suo direttore generale. Per garantire un migliore controllo sulle attività dell'istituto, l'amministrazione e il controllo di gestione sono stati unificati sotto un unico dirigente.

Figura 3 ORGANIGRAMMA DURANTE LA PRESIDENZA CROFF
 FONTE: ELABORAZIONE TRATTA DALLA RELAZIONE SULLA GESTIONE DEL BILANCIO D'ESERCIZIO 2006.



Croff ha voluto acquisire il controllo totalitario sulla spin-off per le attività tecnico-logistiche rilevando il pacchetto azionario appartenente al socio minoritario. Il rapporto con la controllata è regolato da un programma di attività pianificato nei tempi, nei costi e nei risultati a preventivo e verificato in corso d'opera così come a consuntivo. La precisa pianificazione delle attività tecnico-logistiche si ripercuote positivamente sulle attività dell'istituto poiché, per esempio, impone ai settori artistici il rispetto di standard qualitativi e scadenze temporali.

Un momento di rilievo nella progettazione organizzativa compiuto da Croff è stato l'articolato processo di studio del fabbisogno di personale che ha portato, da una parte, all'assunzione di nuovi dirigenti, portatori di capacità e competenze utili all'attivazione delle nuove funzioni richieste, dall'altra alla revisione dei meccanismi di reclutamento per mantenere flessibilità. Per quanto concerne il primo aspetto, si riscontra un notevole incremento delle posizioni dirigenziali (da tre a sette) e l'assunzione a tempo indeterminato dei dirigenti per consolidare le nuove competenze. Riguardo al secondo aspetto, Croff ha scelto di ricorrere ad appalti esterni per i servizi agli eventi (biglietterie, guardasala ecc.), mentre per soddisfare le esigenze degli uffici si è servito di contratti a progetto e, soprattutto, del leasing di personale con società di lavoro interinale.

Aderenza alla strategia e adeguatezza alla realtà

L'esito della progettazione organizzativa rispecchia abbastanza fedelmente le intenzioni strategiche dei presidenti, mentre gli interventi hanno prodotto differenti reazioni. L'assetto organizzativo disegnato da Baratta ha comportato due ordini di benefici: da un lato, ha permesso di operare da subito e in maniera stabile in tutti i settori artistici di competenza, per di più con un buon successo di pubblico e di critica; dall'altro, ha fatto superare l'inerzia organizzativa mediante la trasformazione del sistema di potere e lo sviluppo delle risorse. Gli interventi cruciali per attivare questi

L'esito della progettazione organizzativa rispecchia le intenzioni strategiche dei presidenti, mentre gli interventi hanno prodotto differenti reazioni

Tabella 3 ORGANICO DELL'ISTITUTO

	DIPENDENTI TEMPO INDETER.		DIPENDENTI TEMPO DETERM.		DIRIGENTI TEMPO INDETER.		DIRIGENTI TEMPO DETERM.		COLLABORATORI		SCRITTURE		TOTALE AL 31/12
	n.	al 31/12	n.	al 31/12	n.	al 31/12	n.	al 31/12	n.	al 31/12	n.	al 31/12	
1998	62	60	-	-	4	3	-	2	-	-	-	-	65
1999	60	52	-	-	3	3	3	2	351	-	115	-	57
2000	65	56	253	3	3	2	3	3	345	-	149	-	64
2001	57	55	185	1	2	2	3	3	397	-	213	-	61
2002	55	54	182	17	-	-	5	3	317	-	181	-	74
2003	54	51	50	-	-	-	4	3	368	-	111	-	54
2004	51	51	n.d.	1	1	1	4	4	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	57
2005	54	54	n.d.	-	5	5	2	2	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	61
2006	51	51	n.d.	-	5	5	1	1	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	57

Si evidenziano: la flessibilità organizzativa necessaria nel corso dell'anno per la realizzazione delle manifestazioni; il decremento del personale a tempo determinato; il ricorso massiccio di Baratta ai tempi determinati; la diminuzione di dirigenti sotto Baratta e Bernabè; la moltiplicazione delle posizioni dirigenziali con Croff e il loro passaggio a tempo indeterminato. Il personale a tempo determinato o a progetto necessario per lo svolgimento delle attività tipiche non viene evidenziato in questa tabella, poiché solitamente i contratti sono di durata meno che annuale.

L'univocità di comando e la certezza dei rapporti gerarchici sono imprescindibili per il buon funzionamento delle attività dell'istituto

35. *Valutazione tratta dalle interviste con alcuni membri del CdA e alcuni dirigenti dell'azienda.*

processi sono stati l'accentramento del potere sul presidente, una circostanza che ha di fatto portato al commissariamento dell'istituto, e dal passaggio del personale a un CCNL del settore privato, un accorgimento che ha depotenziato le rappresentanze sindacali interne e permesso una maggiore flessibilità organizzativa. Il processo di apprendimento, teso a mutare le conoscenze, gli stili relazionali e i valori aziendali, non aveva invece manifestato ancora tutti gli effetti sperati, come evidenziato dallo stesso presidente nella relazione conclusiva al suo mandato. Ciononostante, gli interventi operati durante la presidenza Baratta hanno senza dubbio agevolato il compito dei successori.

Il breve mandato di Bernabè e la sua sostituzione inaspettata non hanno permesso al nuovo assetto di sedimentarsi nell'organizzazione. Tuttavia, la soluzione organizzativa che sperimenta è piuttosto interessante, poiché tenta di rendere ogni settore artistico autonomo nella realizzazione delle proprie manifestazioni allo scopo di migliorarne l'efficienza e di ripararli dalle frequenti sostituzioni della direzione artistica e del vertice aziendale. A un'osservazione attenta, emerge un'elevata comunanza d'approccio fra Bernabè e il suo predecessore, nonostante l'assetto organizzativo differente. Infatti, per contrastare l'inerzia organizzativa entrambi ricorrono alla gerarchia con univocità di comando quale strumento di gestione della complessità. Nell'assetto di Baratta è il presidente a detenere ogni prerogativa di gestione e controllo delle attività, con Bernabè, invece, i dirigenti dei settori artistici. Gli interventi di Bernabè hanno tuttavia generato qualche malumore in azienda: il personale a tempo indeterminato dei settori artistici ha vissuto con fastidio il potenziamento dei direttori organizzativi, poiché fino ad allora considerati dei paria; le risorse umane dedite alle attività tecnico-logistiche, invece, hanno opposto maggiore resistenza ai provvedimenti di Bernabè, pur senza diminuirne sensibilmente l'efficacia. Gli interventi non possono quindi essere definiti inadeguati, piuttosto forse sono stati prematuri.

L'assetto organizzativo progettato da Croff porta l'istituto a un livello di complessità più elevato rispetto alla situazione precedente, perché incorpora nell'azienda funzioni e compiti nuovi e anche molto distanti dalle attività tipiche. Il suo schema si dovrebbe fondare sull'azione sinergica dei numerosi centri di responsabilità, ma servirebbe un'ulteriore implementazione di strumenti utili al coordinamento quali taskforce, product manager o project manager. Dalle interviste emerge come l'operatività diretta del presidente (responsabilità sulle funzioni istituzionali) e la sovrapposizione parziale con le competenze del direttore generale (sui settori artistici) abbia generato una situazione di confusione fra livelli gerarchici, frizione tra i dirigenti e conflitti di competenza. La scelta inconsueta di operare a metà fra il presidente e l'amministratore delegato si spiega probabilmente con gli incarichi passati di Croff e, dunque, dalla disabitudine a operare a livello di mera governance.³⁵

Nel caso in esame si ritiene che l'univocità di comando e la certezza dei rapporti gerarchici siano imprescindibili per il buon funzionamento delle attività dell'istituto, specialmente, poiché permettono di gestire correttamente il rapporto fra organizzazione e direzione artistica, che rappresenta una delle maggiori criticità. Infatti, se da una parte i curatori sono portatori delle competenze e della qualità artistica, dall'altra tendono a massimizzare gli obiettivi culturali a scapito dell'equilibrio economico-finanziario. Se il presidente non ha provveduto con adeguati interventi a gestire in anticipo le variabili di rischio, pone l'organizzazione potenzialmente in difficoltà. A tale proposito si possono citare due esempi di segno contrapposto: il ruolo di presidente plenipotenziario ha permesso a Baratta nel 2000 di allontanare il direttore

della Mostra di Architettura reo di aver sfiorato il budget assegnato, mentre nel 2007 attriti speculari con il direttore dell'Esposizione d'Arte si sono conclusi con le dimissioni del dirigente organizzativo di settore il quale, non avendo altri mezzi per limitare l'operato del direttore artistico oltre alla segnalazione ai vertici aziendali, non intendeva assumersi la responsabilità dei risultati economici e finanziari della manifestazione.³⁶

**■ I RAPPORTI CON GLI STAKEHOLDER:
RISPOSTE AL FABBISOGNO RELAZIONALE**

Nella valutazione del cambiamento organizzativo della Biennale risulta indispensabile considerare gli interventi dei presidenti diretti allo sviluppo del patrimonio, perché la scarsità di condizioni di produzione ha generato la spinta decisiva per il cambiamento. Nonostante sia ora una fondazione di partecipazione, come già premesso la Biennale non possiede un patrimonio fruttifero, bensì soltanto il proprio marchio e il contenuto dell'archivio storico, di valore prettamente documentale e comunque inalienabile.

La Biennale deve trovare le necessarie condizioni di produzione all'esterno rivolgendosi ai diversi portatori d'interessi, alcuni dei quali già presenti nel soggetto d'istituto (governo nazionale ed enti locali), e altri che forniscono invece un contributo in forme differenti come sponsor e partner. Per agire sulle condizioni patrimoniali il presidente è tenuto a costruire una rete di relazioni esterne che procuri risorse finanziarie, spazi e strutture. Lo sviluppo delle condizioni immateriali quali driver delle condizioni materiali e monetarie costituisce un dei compiti fondamentali spettanti al presidente. I risultati prodotti in questo ambito rappresentano un indicatore utile per esprimersi circa l'adeguatezza della persona chiamata a ricoprire tale incarico.

Vanno dunque approfondite le risposte al fabbisogno relazionale fornite da Baratta, Bernabè e Croff ponendo in evidenza due aspetti: lo stakeholder principale, qualora i presidenti abbiano fatto particolare riferimento a una categoria di portatori d'interessi; gli obiettivi che hanno orientato l'operato dei presidenti e i risultati conseguiti.

36. Le vicende riportate sono tratte in parte dalla stampa e in parte dalle interviste effettuate.

Nonostante la diversità di approcci e finalità, Baratta, Bernabè e Croff hanno proceduto lungo un unico percorso strategico

	PAOLO BARATTA (1998-2001)	FRANCO BERNABÈ (2002-2003)	DAVIDE CROFF (2004-2007)
Stakeholder principale	STATO	PRIVATI	ENTI LOCALI E PRIVATI
Obiettivi e/o risultati	incremento e stabilizzazione del finanziamento statale; iscrizione fra i beneficiari della legge speciale per Venezia: concessione di 26 milioni di euro per lavori di restauro; notevole ampliamento degli spazi e dotazione delle strutture.	ricerca di un fondatore privato; coinvolgimento di privati mediante l'iniziativa "Amici della Biennale"; potenziamento delle attività di fund raising; prosecuzione dei lavori a valere sui fondi della legge speciale.	ricerca di un fondatore privato; coinvolgimento degli enti locali per la costruzione di nuove strutture per la Mostra del Cinema e ricerca di investitori privati; prosecuzione dei lavori a valere sui fondi della legge speciale.

Le relazioni esterne di Paolo Baratta

Lo stato in cui versava la Biennale all'arrivo di Baratta, caratterizzato dal finanziamento mediante contributi pubblici insufficienti e aleatori, nonché da spazi sotto-dimensionati e tecnologicamente inadeguati, esigeva interventi urgenti. L'unico soggetto che potesse garantire l'aumento delle entrate e l'ampliamento delle strutture in tempi rapidi era rappresentato dallo Stato. Il buon rapporto tra il presidente e il ministero ha mostrato presto i suoi frutti assicurando l'iscrizione della Biennale tra i beneficiari del FUS, il Fondo Unico per lo Spettacolo, un aumento del contributo

Tabella 4 RELAZIONI ESTERNE A CONFRONTO

statale pari al 33% per di più reso ordinario. L'incremento e la stabilizzazione della contribuzione pubblica hanno permesso un'accurata programmazione delle attività. Per quanto concerne le esigenze di spazio, Baratta ha scandagliato la città alla ricerca di strutture disponibili. La scelta finale è caduta principalmente sul recupero di ampie porzioni dell'antico Arsenale veneziano, di proprietà del demanio. In cambio dei lavori di restauro e adeguamento, il presidente ha ottenuto oltre 10 000 metri quadrati in concessione d'uso nel pieno centro della città antica. Sfruttando la propria esperienza al dicastero dei Lavori Pubblici ha ottenuto l'inserimento della Biennale fra i beneficiari dei fondi della Legge speciale per la salvaguardia di Venezia che eroga contributi per il restauro di immobili di pregio nella città antica. L'istituto ha così potuto aprire mutui con diversi istituti di credito per una disponibilità complessiva pari a 26 milioni di euro finalizzati al recupero degli spazi di competenza, le cui rate sono interamente rimborsate dal ministero. Nel corso di soli tre anni è stata quintuplicata la superficie espositiva, è triplicata l'area destinata alla Mostra del Cinema e sono state ricavate tre nuove sale di proiezione e tre teatri modernamente attrezzati. Questo imponente programma di opere edili è valso a Baratta l'appellativo sulla stampa di "assessore ai lavori pubblici".

Le relazioni esterne di Franco Bernabè

Con l'arrivo di Bernabè giunge il momento di trovare nuovi referenti esterni, poiché lo Stato dimostra chiaramente di non voler elargire più di quanto non faccia operando un taglio del 12% sui contributi, pari a 2 milioni di euro, che costringe l'istituto a chiudere l'esercizio 2002 in disavanzo. Bernabè decide di rivolgersi in maniera sistematica al settore privato seguendo tre diverse strade: la ricerca di un socio terzo, la raccolta di contributi su base filantropica e i finanziamenti mediante sponsorship. Circa il fondatore privato, il presidente ha perseguito, tuttavia senza esito, la fusione con una fondazione bancaria che, per effetto, devolvesse alla Biennale il proprio patrimonio fruttifero. Parallelamente ha ideato l'iniziativa "Amici della Biennale" che, grazie alle sue conoscenze nel mondo imprenditoriale, ha raccolto l'adesione di tredici soggetti privati, i quali assicurano un finanziamento annuo superiore alla contribuzione regionale. Infine, il presidente ha rafforzato le attività di fund raising volte alla raccolta di sponsorizzazioni e partnership conseguendo un incremento sensibile di tali voci d'entrata.

Per quanto concerne le esigenze di spazio, invece, Bernabè ha avuto soltanto il tempo di proseguire i lavori iniziati dal suo predecessore a valere sui fondi della Legge speciale. Nonostante abbia ravvisato la necessità di ulteriori strutture per la Mostra del Cinema, non ha avuto modo di instaurare relazioni utili allo scopo e prima della sua partenza è riuscito appena a istituire il concorso di progettazione.

Le relazioni esterne di Davide Croff

Con il passaggio della Biennale a fondazione lo Stato intende stimolare l'istituto verso il coinvolgimento degli enti locali e dei privati, perché nel contempo mira a un proprio progressivo disimpegno. Per questo motivo Croff ha sviluppato politiche nei confronti di queste categorie di stakeholder attivandosi per la ricerca di un fondatore privato e per la realizzazione di partnership con privati, nonché rendendo le amministrazioni locali partecipi alla sensibilizzazione del territorio. Nel tentativo di ottenere la partecipazione di soci terzi, Croff ha aperto una trattativa con Poste Italiane che avrebbe dovuto consentire il conferimento del Fondaco dei Tedeschi, presti-

gioso palazzo nel cuore di Venezia da destinare a sede stabile della Biennale. Il tentativo non ha avuto successo per diverse ragioni, non ultima la nuova disciplina per l'ingresso di privati nel novero dei fondatori,³⁷ che paradossalmente è meno flessibile rispetto a quella contenuta nella riforma precedente. La strategia nel fund raising impostata da Croff ha dato una spinta decisiva nella direzione delle partnership, preferite alle sponsorizzazioni, perché entrano in sintonia con le finalità dell'istituto. I risultati non si sono fatti attendere, con un sensibile incremento dei ricavi propri, a fronte tuttavia di un maggior numero di eventi e attività per l'istituto. Dagli enti locali, invece, il presidente ha preteso una maggiore partecipazione nella ricerca di referenti utili allo sviluppo della Biennale, così, per esempio, nell'individuazione di potenziali finanziatori per il nuovo Palazzo del Cinema al Lido di Venezia. Va tuttavia segnalato il progressivo deterioramento dei rapporti con gli enti locali, i cui echi sono sfociati innumerevoli volte sulla stampa locale e nazionale durante gli ultimi anni della presidenza Croff, che in definitiva ha motivato il mancato rinnovo dell'incarico. Lo scadimento dei rapporti si spiega fra l'altro con i risultati dell'istituto giudicati insoddisfacenti dalle amministrazioni territoriali, nonché da un differente atteggiamento nei confronti della neonata Festa del Cinema di Roma.³⁸ Riguardo alle esigenze di spazi e strutture, Croff ha fatto proseguire i lavori a valere sui fondi della Legge speciale e ha cercato fonti di finanziamento per il nuovo Palazzo del Cinema oltre alla parziale disponibilità del governo.

EFFICACIA DEGLI INTERVENTI E COERENZA NEI RAPPORTI

Per valutare la qualità della rete di relazioni esterne costruita dai presidenti è necessario verificarne l'efficacia, ossia gli effetti che hanno saputo produrre sullo sviluppo delle condizioni patrimoniali dell'istituto. Nel caso delle condizioni materiali e monetarie il metro di giudizio è rappresentato dalla quantificazione del loro incremento. I risultati migliori sono senza dubbio ascrivibili a Baratta, i cui interventi hanno comportato la triplicazione della contribuzione pubblica consolidata (da 5 a 16 milioni di euro annui) e un imponente ampliamento degli impianti. I provvedimenti di Baratta costituiscono le fondamenta

37. Vedi nota 27.

38. La manifestazione romana avviata nel 2006 si tiene a un solo mese di distanza della mostra veneziana e si pone quindi necessariamente in competizione sui film in cartellone. Gli attriti fra Croff e il CdA si sono avuti perché il presidente ha fatto parte del comitato promotore per la Festa romana, fatto ritenuto inappropriato da parte del CdA.

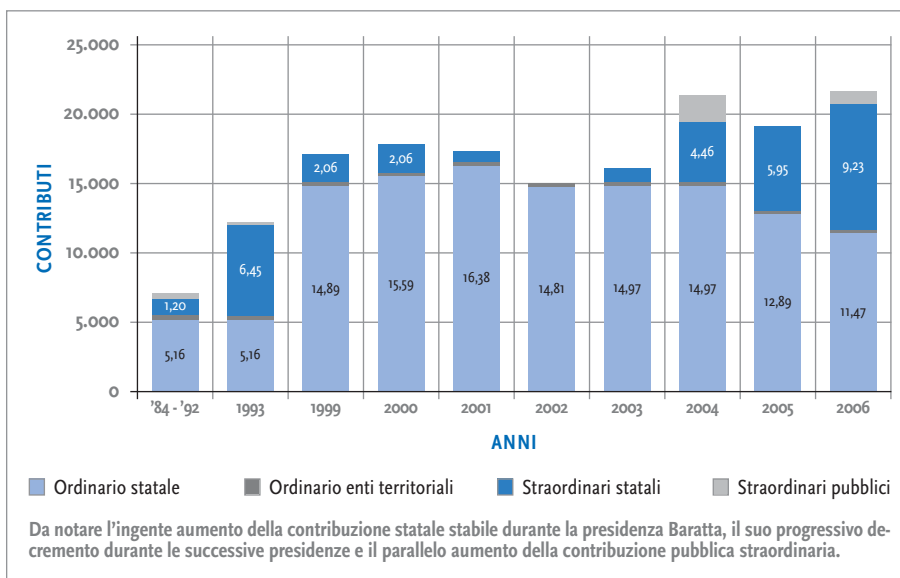
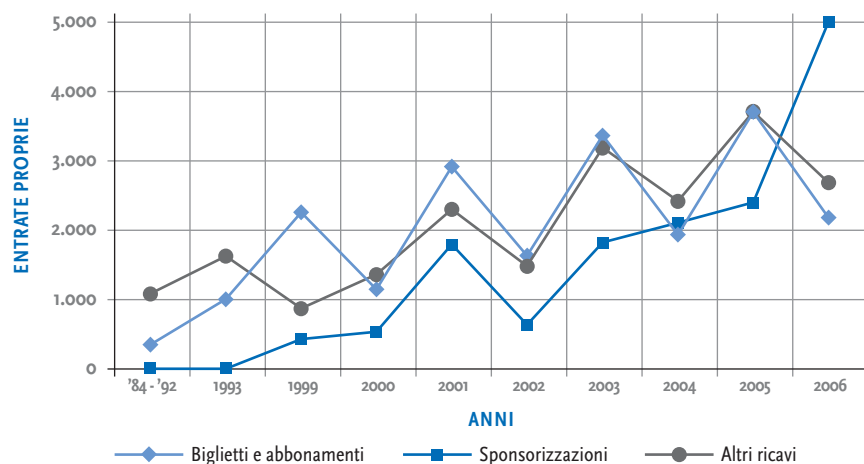


Figura 4 CONTRIBUZIONE PUBBLICA (IN MIGLIAIA DI EURO)

Figura 5 ENTRATE PROPRIE
(IN MIGLIAIA DI EURO)



Da notare l'ingente aumento delle sponsorizzazioni durante la presidenza Croff.

La tendenza che emerge va progressivamente dallo stato al mercato, dal centro al territorio come auspicato dal legislatore

L'effetto sulle condizioni patrimoniali immateriali si legge dagli incrementi di alcune variabili non monetarie. Riguardo alla reputazione e all'immagine dell'istituto si può ricorrere a dati quantitativi forniti dall'affluenza di pubblico alle manifestazioni e dalla presenza di giornalisti. Con Baratta si registra una audience vistosamente crescente che a partire dalle successive presidenze si stabilizza segnando soltanto lievi movimenti incrementali, mentre la presenza della stampa agli eventi è costantemente in crescita (tabella 5). Per quanto concerne il capitale sociale, a un'analisi superficiale si possono giudicare positivamente gli interventi che hanno permesso all'istituto di entrare in contatto con nuove categorie di stakeholder, quali partner privati e sponsor.

Considerando gli interventi esterni in una dimensione prospettica, negli ultimi dieci anni è riscontrabile un certo grado di coerenza orizzontale. Non si tratta di una precisa continuità negli atteggiamenti o negli interlocutori di riferimento, bensì di una forma di consequenzialità nelle azioni: la tendenza che emerge va progressivamente dallo stato al mercato, dal centro al territorio come auspicato dal legislatore. Ciononostante si attendono ancora risultati significativi dal fronte del mondo imprenditoriale e degli enti locali. A Baratta spetterà dunque il compito di individuare uno o più partner privati stabili, se non addirittura dei nuovi soci fondatori, e di ricucire lo strappo prodotto da Croff con le amministrazioni territoriali.

Rimane infine da considerare un ultimo aspetto: alle proprie esposizioni la Biennale può vantare la presenza di numerose partecipazioni nazionali organizzate e finanziate dagli stati aderenti. I cosiddetti padiglioni nazionali rappresentano la principale peculiarità della Biennale d'Arte e, seppur di gusto tardo ottocentesco, contraddistinguono ancora oggi questa istituzione a livello mondiale. La presenza delle delegazioni straniere e le collegate relazioni internazionali costituiscono una condizione patrimoniale distintiva dell'istituto, poiché specifiche dell'azienda, ad alto impatto sulla produzione e difficilmente imitabili. Se questa condizione venisse sfrut-

	M ² SPAZI ESPOSITIVI	N. SALE CINEMA	M ² SPAZI CINEMA	N. TEATRI PROPRI	VISITATORI MOSTRA	VISITATORI / GIORNO	NAZIONI IN MOSTRA	GIORNALISTI CINEMA	ACCREDITI CINEMA
1995	3.549	4	n.d.	-	n.d.	n.d.	51	n.d.	n.d.
1996	no attività	4	n.d.	-	no attività	-	no attività	n.d.	n.d.
1997	10.220	4	3.788	-	147.479	996	58	n.d.	2.285
1998	no attività	5	3.988	-	no attività	-	no attività	1.847	4.868
1999	17.090	6	4.681	1	196.786	1.537	59	1.928	5.466
2000	13.520	6	4.681	2	70.690	620	34	1.820	6.087
2001	18.290	6	5.218	3	243.498	1.902	63	2.010	6.511
2002	13.520	6	5.218	3	101.674	1.784	36	1.910	6.222
2003	19.840	6	5.218	3	260.103	1.844	64	2.641	6.122
2004	14.520	6	5.218	4	115.099	2.019	43	2.555	n.d.
2005	21.440	6	n.d.	4	265.009	1.791	70	2.701	n.d.
2006	n.d.	6	n.d.	4	135.367	1.934	47	2.797	n.d.

Nella valutazione dei dati relativi alle attività espositive (colonne 1, 5, 6, 7) è necessario tenere in considerazione che ogni anno si alternano la Biennale d'Arte ('95, '97, '99, 2001, 2003, 2005) e quella di Architettura (2000, 2002, 2004, 2006) dove la prima riscontra un miglior successo di pubblico e una maggiore partecipazione di rappresentanze straniere, oltre a prevedere una durata d'apertura tre volte superiore (metà giugno-metà novembre contro metà settembre-metà novembre). I dati evidenziano: il notevole incremento degli spazi e delle strutture durante la presidenza di Baratta; il generale incremento dei visitatori giornalieri (assemblato sui 1.900) e degli accreditati totali al Festival del Cinema; il costante incremento dei paesi partecipanti alle mostre, nonché dei giornalisti presenti alla Mostra del Cinema.

tata per tutti i settori artistici, potrebbe tradursi in una core competence di elevatissima utilità. L'incremento delle partecipazioni nazionali negli ultimi anni è sicuro segno di un miglioramento della reputazione della Biennale, ma nessuno dei presidenti ha sfruttato in maniera sistematica questo canale per lo sviluppo aziendale.³⁹

CONCLUSIONI

A giudicare dai risultati economici e da vari indicatori sopra esposti si può affermare che l'operato dei tre presidenti abbia garantito un esito concreto sul cambiamento aziendale: si rilevano in particolare l'attivazione stabile di tutti i settori artistici di competenza, il recupero di credibilità e di prestigio a livello internazionale, l'incremento dei ricavi propri, il contenimento dei problemi di spazio. Restano tuttavia irrisolti alcuni aspetti gestionali quali il breve anticipo nell'organizzazione degli eventi⁴⁰ nonché la mancanza di politiche adeguate di reclutamento e di incentivazione del personale. Quanto riscontrato si pone dunque in linea con gli assunti di dottrina, che esaltano il ruolo del manager e la strategia adottata quali elementi che favoriscono il concreto cambiamento organizzativo e dunque il reale recupero di efficacia aziendale ed efficienza organizzativa (Powell 1991).

Riguardo alle pressioni istituzionali, nel caso studiato esse sono da considerarsi determinanti in diversi momenti del processo di cambiamento. L'analisi vede dunque confermato il ruolo condizionante svolto dal contesto sociale sulle dinamiche organizzative, come riconosciuto dalla teoria neoistituzionalista.

Le pressioni ambientali, in generale, e quelle legislative, nello specifico, hanno prodotto non solo la riforma della Biennale, bensì ne hanno definito addirittura i particolari dello statuto. Gli aspetti legislativi incidono tuttora in maniera negativa sull'autonomia strategica a causa della mancata patrimonializzazione e della rigida di-

Tabella 5 INDICATORI QUANTITATIVI NON-MONETARI DI SUCCESSO

- 39.** Ciascuno dei tre presidenti ha tentato di costituire una sorta di "condominio delle nazioni" fra i diversi paesi che partecipano alle mostre.
- 40.** Nonostante la nomina pluriennale dei direttori artistici, le manifestazioni vengono realizzate con un solo anno di anticipo e la loro organizzazione si chiude soltanto a ridosso degli eventi comportando talvolta l'orientamento del lavoro per emergenze anziché per priorità strategiche.

41. Durante la presidenza di Davide Croff gli attriti con diversi direttori delle attività espositive hanno avuto eco anche sulla stampa: Kurt Forster (*Architettura 2004*), Maria De Corral e Rosa Martinez (*Arti visive 2005*), David Storr (*Arti visive 2007*).

**La scelta di porre
dei manager al
vertice della
Biennale ha
garantito l'effettività
del cambiamento
organizzativo**

sciplina prevista per la partecipazione di soggetti terzi. Sono state determinanti anche le pressioni di tipo politico, le quali hanno rasantato la vera e propria ingerenza in diverse occasioni, oltre ad aver causato la frequente instabilità del vertice aziendale. L'unica arma di difesa è rappresentata dall'autorevolezza e dall'indipendenza del presidente e dei consiglieri d'amministrazione nei confronti delle parti politiche che li hanno nominati. Il rapporto con il mondo culturale rimane un aspetto di criticità: senza strumenti adeguati la Biennale rischia di subire la volontà dei propri direttori artistici. Il ricorso alla committenza sperimentato da Croff non ha sempre limitato le frizioni con i curatori,⁴¹ mentre ha avuto un esito migliore il ricorso a rapporti di tipo gerarchico. Poiché l'organo deputato alla selezione dei direttori artistici non possiede necessariamente le competenze adatte, per sottrarsi il più possibile a queste pressioni potrebbe rendersi utile la costituzione di un comitato consultivo, composto da esperti in materia, che possa ispirare gli indirizzi culturali dell'istituto.

Il caso in esame dimostra inoltre che la scelta del manager non è affatto ininfluenza. L'analisi ha evidenziato come ciascuno dei tre presidenti abbia adottato soluzioni di governance e a livello organizzativo molto differenti. A tale proposito, si è potuto constatare che le differenze strutturali non sono imposte solo da pressioni istituzionali, bensì anche da un diverso approccio culturale e strategico ai problemi dell'istituto, che trova nel background dei tre soggetti parte della spiegazione. Anche la strategia adottata da Baratta, Bernabè e Croff è saldamente legata alle loro caratteristiche personali e ha influito sul cambiamento organizzativo nella misura in cui essi sono riusciti a implementarla. Sono così nuovamente confermate le risultanze di dottrina che mostrano come ogni soggetto agisca rispetto al sistema di credenze con cui interpreta le proprie percezioni sensoriali (Zucker 1977) e come, parimenti, gli amministratori cerchino soluzioni a situazioni contingenti attingendo da modelli di risposta consolidati e disponibili nel più ampio contesto istituzionale (Seo, Creed 2002).

Si può quindi concludere che la scelta di porre dei manager al vertice della Biennale ha garantito l'effettività del cambiamento organizzativo. Oltre all'evidenza raccolta, analoghi casi di studio effettuati su organizzazioni culturali (Bagdadli, Paolino 2006) confortano questa affermazione. La concreta strategia e il suo maggiore o minore successo dipendono invece in gran parte dalla persona cui viene affidato l'incarico. Il caso analizzato stigmatizza dunque l'importanza di scegliere gli amministratori non già per convenienza politica, bensì di valutarli secondo la loro esperienza, i risultati pregressi e la strategia, entro i vincoli legislativi e statutari, che propongono di implementare. Criteri ancora più importanti da seguire, dal momento che ne va di denaro pubblico e del nostro patrimonio culturale. L'imminente ritorno di Baratta in laguna, a giudicare dalla sua precedente esperienza in Biennale, sembra poter garantire qualche sicurezza circa il futuro dell'istituto. Tuttavia, il presidente si troverà ad affrontare ancora una volta importanti sfide, e soprattutto sfide nuove rispetto al suo primo mandato, fra cui: il rapporto con il territorio e con i politici locali che chiedono una Biennale attiva lungo l'intero arco dell'anno; il coinvolgimento stabile di un socio privato o alternativamente la patrimonializzazione dell'ente; il reperimento di tutti i finanziamenti per la costruzione del nuovo Palazzo del Cinema e la ricerca di una sede istituzionale; la competizione con Roma per il Festival del Cinema, nonché per ospitare la sede della fiera cinematografica italiana; la riaffermazione della Biennale d'Arte sul panorama delle manifestazioni d'arte contemporanea sempre più numerose a livello internazionale. Senza contare che la Biennale rappresenta per Venezia un'occasione per tornare a essere una città contemporanea, limitando gli effetti negativi dello spopolamento e della monocultura turistica. ■

■ RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Airoldi G., Brunetti G., Coda V. (2005), *Corso di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna.
- Antoldi F. (2003), *Il governo strategico delle organizzazioni non profit. Strutture organizzative, strumenti di analisi e processi decisionali*, McGraw-Hill, Milano
- Bagdadli S., Paolino C. (2006), "Institutional Change in Italian Museums: Does the Museum Director Have a Role to Play?", *International Journal of Arts Management*, n. 8 pp. 4-18.
- Baratta P. (2000), *Bilancio d'esercizio 1999*, La Biennale di Venezia, Venezia. (2001), *Bilancio d'esercizio 2000*, La Biennale di Venezia, Venezia. (2002), *Bilancio d'esercizio 2001*, La Biennale di Venezia, Venezia. (2003), *Bilancio d'esercizio 2002*, La Biennale di Venezia, Venezia.
- Bernabè F. (2003), *Bilancio d'esercizio 2002*, La Biennale di Venezia, Venezia.
- Bonazzi G. (2000), *Il neoinstituzionalismo nell'analisi organizzativa: introduzione*, Edizioni di Comunità, Torino.
- Brunetti G., a cura di (2002), *I teatri lirici: da enti autonomi a fondazioni private*, Etas, Milano.
- Caves R.E. (2000), *Creative Industries: Contacts Between Art and Commerce*, Harvard University Press, Cambridge.
- Costa G., Guitta P. (2004), *Organizzazione aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni*, McGraw-Hill, Milano.
- Costa G., Nacamulli R.C.D., a cura di (1996), *Manuale di organizzazione aziendale: le teorie dell'organizzazione*, Utet, Torino. (1996), *Manuale di organizzazione aziendale: metodi e tecniche di intervento*, Utet, Torino. (1997), *Manuale di organizzazione aziendale: processi, sistemi e funzioni organizzative*, Utet, Torino.
- Chandler A.D. (1976), *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*, Franco Angeli, Milano.
- Croff D. (2004), *Bilancio d'esercizio 2003*, La Biennale di Venezia, Venezia. (2005), *Bilancio d'esercizio 2004*, La Biennale di Venezia, Venezia. (2006), *Bilancio d'esercizio 2005*, La Biennale di Venezia, Venezia. (2007), *Bilancio d'esercizio 2006*, La Biennale di Venezia, Venezia.
- Di Martino E. (2003), *Storia della Biennale di Venezia 1895-2003: architettura, arti visive, cinema, danza, musica, teatro*, Papiro Arte, Torino.
- Dubini P., De Carlo M., a cura di (2003), *Economia e gestione delle aziende culturali*, Egea, Milano.
- Giacinti R., a cura di (2004), *Gli enti per i servizi culturali: fondazioni di partecipazione, fondazioni onlus, enti ecclesiastici*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna.
- Lampel J., Lant T., Shamise J. (2000), "Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries", *Organization Science*, n. 11, pp. 263-269.
- Mantoan D. (2005), "Governo e gestione della Biennale di Venezia dal 1998 al 2005: una valutazione in ottica aziendale dell'istituto veneziano dall'introduzione della personalità giuridica di diritto privato", tesi di laurea, relatore prof. G. Brunetti), Università Ca' Foscari, Venezia.
- Meyer J., Rowan B. (1977), "Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, n. 83, pp. 340-363.
- Mossetto G., Vecco M. (2001), "Le strategie di trasformazione dei musei", in Valentino P.A., Mossetto G., *Museo contro Museo*, Giunti, Firenze.
- Moretti A. (1999), *La produzione mussale*, Giappichelli, Torino.
- Powell W. (1991), "Expanding the Scope of Institutional Analysis", in Powell W., DiMaggio P., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Powell W., DiMaggio P. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality", *American Sociological Review*, n. 48, pp.147-160.
- Rebora G. (1998), *Organizzazione aziendale*, Carocci, Roma.
- Rispoli M. (2002), *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Il Mulino, Bologna.
- Roddolo E. (2003), *La Biennale: arte, polemiche, scandali e storie in laguna*, Marsilio, Venezia.
- Scott W.R., Meyer J. (1991), "The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence", in Powell W., DiMaggio P., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Seo M., Creed W.E.D. (2002), "Institutional Contradictions, Praxis and Institutional Change: A Dialectical Perspective", *Academy of Management Review*, n. 27, pp. 222-247.
- Townley B. (2002), "The Role of Competing Rationalities in Institutional Change", *Academy of Management Journal*, n. 45, pp. 163-179.
- Vecco M. (2002), *La Biennale di Venezia - Documenta di Kassel: esposizione, vendita, pubblicizzazione dell'arte contemporanea*, Franco Angeli, Milano.
- Zucker L.G. (1977), "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence", *American Sociological Review*, n. 42, pp. 726-743.