

# DOMUS giugno 2016

## AUTONOMIA E RESPONSABILITÀ

di Paolo Baratta

*In occasione dell'apertura della 15. Biennale di Architettura di Venezia abbiamo invitato il suo presidente a raccontare ai lettori di Domus il perché di un'istituzione pubblica e quale sia la qualità della sua azione.*

*La risposta chiara e puntuale traccia una precisa linea di condotta affinché le istituzioni pubbliche tornino a operare con spirito di ricerca per una maggiore diffusione della conoscenza.*

La Biennale è un'istituzione pubblica con un impianto organizzativo fondato su autonomia e imprenditorialità.

Il suo statuto è chiaro: chi la governa è nominato dal Governo, ma chi è nominato non deve rispondere a chi lo ha nominato.

Al proprio organo di amministrazione è attribuito il compito di determinarne gli indirizzi. Chiaramente non si vuole che essa sia uno strumento per una sorta di pedagogia pubblica 'orientata'.

Perché allora un'istituzione pubblica? Perché la si vuole? Sono domande che chi la governa deve sempre e costantemente porsi.

La risposta in questi casi va cercata individuando il vuoto che con essa si intende riempire, rispetto a quello che già fanno altri.

Si potrebbe concludere che con la sua azione si vuole sopperire alla scarsità di strumenti di accesso per il pubblico o per gli studiosi, a questa o quella tra le nostre attività artistiche, e per gli artisti alla possibilità di cimentarsi e misurarsi con il pubblico in questo o quel tipo di arte.

La risposta pare adeguata, ma può non apparire sufficiente in un periodo nel quale le possibilità di informazione sono state dilatate in misura straordinaria e nel quale – si veda il campo delle arti visive – il mercato è persino affollato di soggetti che pubblicizzano l'opera degli artisti.

Dunque, si vuole qualcosa in più: si vuole che essa arricchisca con la qualità della sua azione il panorama dei soggetti operanti in questi settori.

E di questa qualità, proprio la sua autonomia rispetto a interessi vari appare componente essenziale. Autonomia dalla politica, ma anche autonomia da interessi che ruotano intorno alle arti, da quelli commerciali a quelli di tipo corporativo.

Quindi sta proprio nella sua autonomia l'interesse pubblico che giustifica la sua esistenza come istituzione pubblica.

Essenziale per la sua autonomia è l'altra faccia del suo ordinamento, l'imprenditorialità, e lo statuto offre strumenti appropriati: opera con rapporti disciplinati dal diritto privato, i rapporti di lavoro in particolare; essa non è organizzata secondo le norme della pubblica amministrazione pensate per organismi a comando pubblico, ma con le norme costruite per consentire un'autonoma imprenditorialità.

La finalità generale è chiara: operare con spirito di ricerca e offrire uno strumento di diffusione della conoscenza.

Operando come istituzione culturale essa ha un primo obiettivo, quello di essere riconosciuta come degna di fiducia, presupposto essenziale per un libero scambio nel campo della ricerca e della diffusione di conoscenza.

Fiducia è un tipo di consenso molto speciale attribuito non occasionalmente ma al *modus operandi* dell'istituzione.

Un'istituzione è apprezzata per la continuità con cui opera, ma anche per la sua capacità di rifuggire da ogni *routine* e da ogni forma di conformismo. Né irrigidimenti, né cedimenti all' 'eventismo'.

Come si conciliano continuità e rinnovamento continuo? La risposta è nelle premesse: operando con sistematica adesione allo spirito di ricerca. Occorre grande attenzione alla qualità, senza la presunzione di essere depositari del solo filtro che la riconosce; occorre, in realtà, il coraggio della scelta, quindi la disponibilità a correre rischi.

Il carattere biennale delle sue attività favorisce l'adozione di decisioni coraggiose.

È questo un elemento importante da mantenere nel tempo. Molti possono ancora pensare che, essendo un'istituzione pubblica, debba praticare una sorta di servizio pubblico con diritto di accesso. Anche a noi capita di essere per molti artisti una sorta di *salon des refusés* dal mercato (si veda al cinema), ma anche qui è il coraggio delle scelte che opera, non l'idea di una missione generalista.

L'autonomia chiede responsabilità nelle scelte e chiarezza nell'attribuzione delle facoltà di scegliere.

La Biennale sceglie i propri direttori artistici affidando loro il compito di progettare e curare la realizzazione delle mostre. I direttori artistici non sono 'professionisti' chiamati a una prestazione per realizzare una commessa: sono soggetti che, *pro tempore*, fanno parte dell'organizzazione e della struttura che integrano come elementi essenziali per lo svolgimento delle attività.

Nella loro scelta individuale si esprime il potere di indirizzo attribuito agli amministratori, ma la loro nomina pone un limite al potere di chi amministra. Ai direttori artistici è trasmessa l'autonomia che lo statuto prevede per chi la governa. La Biennale opera attribuendo incarichi a singoli direttori artistici per coerenza statutaria, ma anche nella convinzione che lo spirito di ricerca chieda responsabilità e precisa individuazione della responsabilità. Comitati di selezione e commissioni selezionatrici, in auge una volta, erano appunto coerenti con un tempo nel quale occorreva soppesare novità con compromessi e nel quale il consenso era anche problema corporativo o politico.

Una mostra che dura mesi non può essere solo luogo dell'informazione, ma luogo di libero dialogo tra quanti vi partecipano, anche tra gli stessi artisti che vi prendono parte e naturalmente con il pubblico. Si accresceranno così le occasioni di incontro tra il pubblico e gli artisti/architetti.

Veniamo all'organizzazione interna. Un'istituzione che fa dell'autonomia scientifica il proprio fine deve dotarsi al suo interno delle capacità di presidiare tutte le sue attività. Ci si avvale dell'*outsourcing* per funzioni accessorie o molto specialistiche, ma non sono certo date in concessione a terzi le attività proprie e qualificanti. Anzi, semmai il formare professionalità in queste attività fa parte del compito più generale che un'istituzione deve svolgere: curare l'investimento nelle risorse umane necessarie.

Da ultimo, l'istituzione Biennale sente di doversi impegnare in misura particolare in attività di tipo formativo nei confronti del pubblico di oggi e di domani da un lato e, dall'altro, con particolari programmi nei confronti dei giovani che si avviano ad attività artistiche.

Molte istituzioni, e noi con loro, da anni svolgono attività cosiddette *educational*, rivolte a giovani e insegnanti delle scuole ordinarie. Per contro, le attività di formazione artistica svolte dalla Biennale con il programma Biennale-College si qualificano per la loro apertura internazionale, per la partecipazione di grandi maestri, per impegnare i gruppi di giovani artisti in lavori compiuti che saranno presentati al pubblico durante i festival. Aiutare le nuove generazioni ad "attraversare la strada" dopo gli studi e a realizzare le prime esperienze con l'ausilio di maestri o professionisti: questo sì che ci pare un vuoto da colmare.

La Biennale nel suo ordinamento appare in qualche misura speciale, anche se può essere offerta come modello istituzionale di riferimento per un ordinamento dove si voglia valorizzare autonomia, spirito di ricerca, dedizione alla promozione della conoscenza.

Può essere un punto di riferimento, in quanto modello organizzativo, per i soggetti deputati a gestire i Beni culturali dello Stato (musei, archivi, biblioteche). Ricordiamo che siamo un Paese nel quale i

Beni culturali dello Stato sono stati affidati ad amministrazioni operanti secondo gli schemi dell'amministrazione ordinaria, e per i quali è in atto un'azione di riforma.

Lo stesso direi per altre istituzioni pubbliche dell'alta formazione, per le quali 'autonomia' viene spesso interpretata come autogoverno della corporazione. In questo sforzo di qualificazione e valorizzazione dei nostri strumenti fondativi, vorremmo poter essere utili anche ad altre istituzioni, per favorire un più avanzato sviluppo negli ordinamenti a favore dell'autonomia scientifica e organizzativa.

## **INDEPENDENT AND RESPONSIBLE**

**by Paolo Baratta**

*In conjunction with the opening of the 15th Venice Architecture Biennale, we invited its President to explain the reasons for a public institution and the quality of its work to Domus readers.*

*His clear and detailed reply outlines a precise approach that can make public institutions operate with a spirit of research and for the greater circulation of knowledge once again.*

The Biennale is a public institution with an organisational structure based on independence and entrepreneurship.

Its statute is clear: its head is appointed by the government but there is no obligation on that person to meet government demands.

The task of determining its direction falls to its administrative body. Clearly, it should not be an instrument for a kind of "directed" public instruction.

Why then is it a public institution? Why does it want to be? These are questions that its head should always continue to ask.

The answer in these cases should be sought by making clear the gap that it is intended to fill, given what other bodies are already doing.

It might be concluded that its work is aimed at rectifying the lack of access offered to the public and researchers to different aspects of Italy's artistic work and at giving artists the chance to test and challenge themselves against the public response in different genres of art.

The answer might seem good enough but it is insufficient in a period when information sources have expanded enormously and when, as in the field of the visual arts, the market is in fact crowded with bodies publicising the work of artists.

So something more is needed: the organisation's activity needs to enrich the panorama of the bodies working in these fields.

It is this quality, the independence from various interests, which seems the essential component – independence from politics but also independence from interests, commercial and corporative, which revolve around the arts.

So in its independence lies the public interest that justifies the Biennale's existence as a public institution.

Essential to its independence is the other half of its system – entrepreneurship – and the statute offers appropriate tools here: it works with relationships governed by private law, in terms of labour relations in particular; it is not organized according to the public administration rules designed for bodies under public control but according to rules developed to allow entrepreneurial freedom.

The general purpose is clear: it works in an investigative spirit and offers a means for the spread of knowledge.

It has an initial objective in its work as a cultural institute: it must be recognised as being worthy of trust – an essential presupposition for free exchange in the field of research and the dissemination of knowledge.

Trust is a special type of approval – it is not an occasional attribute but is part of the institution's *modus operandi*.

An institution is appreciated for the continuity which with it works but also for its capacity to spurn all forms of routine and conformism. It should not become doctrinaire but nor should it slavishly follow events.

How can continuity and continual transformation be reconciled? The answer lies in our presuppositions: it involves working with the systematic adoption of a spirit of investigation. It requires close attention to quality, without the presumption that the organization is the guardian of the only filter that recognises it; it requires, in reality, the courage to back the choices made and so the willingness to run risks.

The biennial nature of its work favours bold decisions.

This is an important element to maintain and take forward. Many people may still think that a public institution should provide a sort of public service with a right of access. Many artists do take us as a kind of salon for those rejected by the market (the cinema, for instance) but here too it is boldness of choice that works, not the idea of a generalist mission.

Independence mandates responsible choices and clarity in the duty of the faculty of choosing.

When the Biennale chooses its artistic directors, it entrusts them with the task of designing and curating the exhibitions. These directors are not “professionals” called upon to carry out a commission. They are individuals who, temporarily, form part of the organisation and the structure assimilating them as essential elements in the development of the work.

Their individual choice expresses the power to set a direction accorded to the administrators, but their appointment sets a limit on the power of those managers. The independence that the statute envisages for the head of the Biennale is passed to the artistic directors. The Biennale works by allocating tasks to individual artistic directors in conformity with its statute but also in the conviction that the spirit of investigation requires both responsibility and the precise individuation of that responsibility. Selection committees and commissions, fashionable at one time, fitted an era in which it was necessary to balance innovation with compromise and in which consensus was a corporate and political problem too.

An exhibition that lasts months cannot simply be a place of information. It is also a place of dialogue between the people who participate in it, the artists themselves taking part, and of course with the public; it thus increases the opportunities for interaction between the public and the artists/architects.

We come to the internal organisation. An institution that makes systematic independence its goal must ensure that its internal structure has the capacity to oversee all its activities. Some ancillary or particularly specialist functions are outsourced but its central activities are certainly not given over to third parties. In fact, if anything, building professionalism in these activities forms part of the more general task that the institution undertakes – taking care of investment in the necessary human resources.

Finally, the Biennale institution feels the obligation to involve itself in educational activity aimed at the public of today and tomorrow, with particular programmes directed at young people launching their artistic careers.

Many institutions, ourselves among them, have carried out “educational” work for decades. This is addressed to young people and teachers in mainstream schools. By contrast, the artist training work carried out by the Biennale with the Biennale College programme is characterized by international openness, the participation of leading artists and the commitment by groups of young artists to finish works that will be presented to the public during the festival. Helping new generations to progress after their studies and to take their first steps with the help of established artists and professionals is, in our view, a gap to be filled.

In some ways, the Biennale system seems unique, even if it can be proposed as an institutional model for structures where there is a desire for independence, a spirit of investigation and a dedication to the promotion of knowledge.

It can act as a point of reference and organisational model for individuals appointed to manage the state's cultural assets (such as museums, archives and libraries). We should remember that Italy is a country in which these assets are entrusted to administrators working according to standard administrative practices, which are currently undergoing a process of reform.

I would say the same for other public advanced training institutions, where "independence" is often interpreted as corporate selfgovernance. In this effort to accredit and promote our founding instruments, we would like to be of use to other institutions, favouring more advanced development in systems promoting organisational independence.