

## **Linee guida riguardo le funzioni apicali della Fondazione La Biennale di Venezia, loro attività e funzionamento**

### **Introduzione**

Con questa iniziativa si completa il processo di assestamento organizzativo rispondendo alle seguenti necessità:

1. Una ricognizione delle funzioni dei dirigenti e dei responsabili.
2. L'integrazione delle funzioni con l'individuazione di una modalità operativa nell'ambito dell'area a ciascuno affidata, che rispondesse ad una strategia più complessiva. Ciò in vista del conseguimento di obiettivi, del superamento di vincoli, dell'utilizzo delle opportunità offerte dalla realtà esterna. Quindi una dilatazione della modalità di attuazione delle funzioni e della messa a frutto della professionalità di ciascuno dei responsabili per lo sviluppo di una capacità di iniziativa, di proposta, di *problem solving*, di supporto al Vertice, per ottimizzare l'uso delle risorse e assicurare nelle migliori condizioni possibili lo sviluppo e l'evoluzione all'azienda stessa.

Il funzionamento e la crescita della Biennale dipendono quindi da un lato dalla capacità di sviluppo al proprio interno di attenzione e sensibilità professionale verso l'esterno, anche a prescindere dai mutamenti del Vertice che la legge prevede a tempi definiti: dall'altro da una struttura interna che si afferma non tanto per le deleghe assegnate, ma per la professionalità maturata, la garanzia del presidio delle attività e la capacità propositiva e di stimolo nei confronti del Vertice stesso.

Il presente documento ha quindi la finalità di analizzare le funzioni e le principali attività delle strutture apicali della Biennale di Venezia tenuto conto e arricchite della più complessa esigenza sopra esposta.

### **Linee guida**

La Biennale di Venezia esplicita le proprie scelte strategiche (individuate dal Presidente e dal Consiglio di Amministrazione) tramite il suo Presidente che ne delinea tempi e disegni e ne dà comunicazione con il supporto del Direttore Generale, che ne cura l'attuazione.

La struttura della Biennale di Venezia infatti ha come compito quello di perseguire obiettivi e progetti d'innovazione e razionalizzazione attraverso la responsabilizzazione delle figure apicali (ad esempio: ricerca risorse, promozione entrate, piani annuali di innovazione, di razionalizzazione dei servizi ecc.), progetti ed obiettivi che verranno, di volta in volta, elaborati

con la partecipazione e il ruolo attivo ruolo attivo e propositivo da parte delle funzioni apicali stesse.

Questi risultati saranno ottenuti mediante attività dirette e organizzate dai propri dirigenti e taluni quadri, di concerto fra loro e con l'organo amministrativo.

Scopo principale è garantire la continuità della missione, l'acquisizione di risorse e i risultati economico-culturali attraverso iniziative e accordi di medio – lungo termine, evitando pericolosi vuoti organizzativi nell'alternanza dei Vertici.

### **Sistema premiante dirigenti**

La determinazione degli obiettivi e progetti di cui sopra (di durata variabile da uno e tre anni), che verrà comunque, elaborata o rielaborata di norma con cadenza annuale, (possibilmente all'inizio dell'anno), determinerà altresì, i piani incentivanti che saranno specifici per ciascun dirigente, considerato invece che per quanto riguarda i quadri gli stessi già percepiscono il PDR aziendale.

I piani incentivanti saranno articolati, quanto ad una prima parte, in obiettivi generali e trasversali a tutti i dirigenti, e, quanto ad una seconda parte, in obiettivi personali e specifici.

Ad ambedue potranno essere applicati criteri di determinazione oggettivi, ovvero essere erogati, in tutto o almeno in parte, sulla base di valutazioni soggettive frutto anche di esame congiunto fra rappresentanti della Biennale di Venezia e il dirigente interessato.

Il Consiglio di Amministrazione determinerà, poi se, ed in che modo, erogare bonus legati all'andamento economico positivo della Biennale, di Venezia stessa. A tal fine il Direttore Generale trasmetterà una proposta al Presidente per la valutazione di competenza.

### **Dr. Andrea Del Mercato**

#### **Direttore Generale**

La figura del Direttore Generale è prevista dalla legge istitutiva della Fondazione, art 17 del d.lvo 19/98 così come modificato dal d.lvo.1/2004.

In sintesi è il responsabile della struttura organizzativa e amministrativa della Fondazione, sottoscrive i contratti e gli atti fonte di obbligazioni per La Biennale di Venezia, secondo le deleghe ricevute dal Consigli di Amministrazione, partecipa alle riunioni del Consiglio di Amministrazione con funzioni di segretario e cura l'esecuzione delle relative delibere.

Funge, in sostanza, da raccordo fra le varie direzioni ed il Presidente e il Consiglio di Amministrazione collaborando con il Presidente nel perseguimento degli obiettivi strategici che La Biennale di Venezia determina.

Posto quanto evidenziato anche nella parte introduttiva, al Direttore Generale è riservata l'attività di governo del sistema demandando alle singole funzioni ed ai singoli responsabili lo svolgimento delle relative attività.

In questo sistema organizzativo, quindi, il vertice e il Direttore Generale in particolare svolgono funzioni necessarie ad una conduzione più "imprenditoriale" (ad esempio: ricerca delle risorse, promozione delle entrate, messa a punto di progetti speciali, cura del raggiungimento degli obiettivi attribuiti ai vari livelli) essendo il "funzionamento" assicurato da una struttura più responsabile e responsabilizzata anche in funzione della determinazione dei progetti e degli obiettivi prioritari.

Le funzioni apicali dipendono gerarchicamente dal Direttore Generale e nel contempo, come risulta dalla descrizione delle funzioni che segue, riferiscono funzionalmente al Direttore Generale e al Presidente per il presidio di specifiche attività o progetti.

### **Biennale College**

Dalla data di avvio del progetto per i settori Cinema, Danza, Musica e Teatro il Direttore Generale promuove e coordina le attività specifiche annuali avviate dai Settori summenzionati in coordinamento con il Direttore Artistico, il Responsabile Organizzativo, gli Uffici Stampa.

**Avv. Debora Rossi**

Dirigente - **Affari Legali e Istituzionali, Risorse Umane e Vicariato (Deputy)**

**Presidia l' impostazione e la corretta gestione di tutti aspetti legali delle attività della Biennale di Venezia, assicura l'ottimizzazione delle risorse e dell'organizzazione interna e le corrette relazioni secondo obiettivi di aggiornamento miglioramento dell'efficienza e produttività. Svolge funzione di vicariato in caso di assenza o impedimento del Direttore Generale.**

**Affari Legali e Istituzionali:**

- a) Vigila sull'evoluzione della normativa e giurisprudenza in ambito civilistico, penale, giuslavoristico e tributario informando il vertice sulle possibili ricadute sull'attività della Biennale di Venezia e proponendo le conseguenti modifiche, adeguamento e innovazione negli ambiti interessati;
- b) Svolge l'attività di segreteria degli organi deliberanti provvedendo alla gestione della attività connesse alla tenuta, redazione ed al controllo degli atti del Consiglio di Amministrazione;
- c) Svolge l'attività di segreteria del Collegio dei Revisori dei Conti provvedendo all'assistenza e alla tenuta degli atti del Collegio, coordinandosi con il Responsabile Amministrazione Finanza e Controllo per gli aspetti relativi al bilancio e al controllo delle scritture contabili;
- c) Gestisce i rapporti con l'autorità vigilante e le istituzioni partecipanti assicurando gli adempimenti di legge e l'informativa periodica.
- d) Promuove, progetta, istruisce e coordina la corretta gestione:
  - degli aspetti legali civili, penali, giuslavoristici e tributari che possano riguardare le attività della Biennale di Venezia organizzando anche la gestione delle attività connesse al contenzioso in cui è coinvolta la medesima, potendone assumere il patrocinio sia in proprio sia congiuntamente ad altri professionisti di cui la Biennale di Venezia si dota;
  - delle attività di supervisione e verifica delle autorizzazioni e ad adempimenti di legge.
  - delle attività di verifica, messa a punto ed aggiornamento dei contratti e convenzioni della Biennale di Venezia rientrando in tale ambito anche la definizione dei modelli di bandi di gara e documenti ad essi correlati
  - delle attività inerenti l'indizione di gare da parte della Biennale di Venezia, vigilando sulla correttezza dell'applicazione delle procedure da parte dell'Ufficio Acquisti.

e) Imposta e progetta le procedure interne e, ne assicura il rispetto organizzando e vigilando anche sul corretto esercizio dei poteri di delega;

f) Imposta e progetta le procedure dell'ufficio Acquisti ai fini della vigilanza sul rispetto delle procedure di legge e delle procedure interne di affidamento e per le attività del medesimo;

g) Assiste inoltre il Presidente e il Direttore Generale nei rapporti con Enti e istituzioni locali, nazionali e internazionali con particolare riferimento alle Istituzioni partecipanti (Regione Veneto, Comune di Venezia e Provincia di Venezia), i Paesi stranieri, assicurando l'allineamento e l'informativa sulle rispettive attività e assistendo il Vertice nello sviluppo di specifici progetti che coinvolgono gli stessi.

Nell'ambito di queste attività provvede ad assicurare il corretto sviluppo e osservanza delle strategie e indirizzi di comunicazione esterna individuati dal Vertice coordinando a questi fini l'ufficio stampa. Partecipa al Comitato interno di garanti per le sponsorship.

h) Assiste il Presidente e il Direttore Generale nei rapporti con i Paesi partecipanti alla Manifestazioni, anche al fine di fornire una puntuale informazione sulla loro partecipazione al Presidente e al CDA, organi deputati ai sensi dello statuto a intrattenere detti rapporti.

Provvede quindi in particolare alla raccolta di informazioni su Paesi partecipanti per:

a) La partecipazione alle mostre di arte e architettura e/o ad altre manifestazioni e attività organizzate dalla Biennale;

b) La gestione dei rapporti legati alle presenze stabili (Giardini) o durevoli/ a lungo termine (Arsenale).

c) Lo sviluppo di azioni volte ad arricchire le occasioni di dialogo con i Paesi partecipanti.

Per tali attività riporta al Direttore Generale e al Presidente.

Può avvalersi di consulenti esterni di cui propone la scelta, ovvero di collaboratori in possesso di comprovate professionalità o competenze non reperibili all'interno della Fondazione.

#### **Risorse Umane:**

Nell'ambito anche delle indicazioni di natura strategica fornite dal Vertice e di concerto con il medesimo, alle luce delle indicazioni strategico operative allo stesso fornite:

a) Provvede alla gestione delle relazioni sindacali con le oo.ss. di riferimento sia a livello aziendale che territoriale. Provvede alla predisposizione delle linee guida di approccio (predisponendo anche eventuali richieste e piattaforme) curando poi la negoziazione con le medesime predisponendo e sottoscrivendo i relativi accordi;

b) Assiste il Direttore Generale nello sviluppo e implementazione dei principi e linee organizzative approvate dal Consiglio di amministrazione e presidia l'implementazione e applicazione delle procedure interne;

c) Individua, progetta e definisce i piani di razionalizzazione delle funzioni e dei piani di gestione delle retribuzioni secondo principi di equilibrio ed allineamento al mercato ed alle esigenze economico-finanziarie della Biennale di Venezia, assistendo il Direttore Generale nella gestione dell'organizzazione;

d) Promuove presso i singoli responsabili le proposte annuali di sviluppo delle attività a ciascuno affidate e di miglioramento delle relative procedure e assiste il Direttore Generale nella loro implementazione;

e) Elabora proposte di sistemi di incentivazione e del sistema aziendale di valutazione delle prestazioni dei dipendenti e dirigenti, nell'ambito del M.B.O., da portare all'approvazione del vertice assistendo il Direttore Generale nella loro definizione e implementazione;

d) Individua, progetta e definisce i piani di sviluppo delle competenze delle risorse attraverso un piano articolato di formazione;

e) Definisce la proposta da presentare all'approvazione del vertice dei piani annuali di collaborazioni a progetto e utilizzo di risorse secondo indirizzi e obiettivi del vertice, sentiti settori e funzioni coinvolti, proponendo ove necessario anche le modalità di reperimento delle risorse.

Per tali attività riporta al Direttore Generale e al Presidente;

f) Cura il corretto svolgimento dell'amministrazione del personale.

*(In tale attività sovrintende alle funzioni preposte agli adempimenti amministrativi e contabili relativi alla tenuta del pay roll ed a tutte le funzioni relative alla definizione della contrattualistica, agli adempimenti amministrativi inerenti il personale sia dipendente che autonomo nelle sue varie forme (elaborazione buste paga, documentazione fiscale e previdenziale, tenuta partita doppia dei dati contabili, predisposizione CUD e 770, apertura agibilità ENPALS).*

g) Concorre con il responsabile dei Servizi Tecnico logistici alla definizione del piano di applicazione della normativa sulla Privacy e Sicurezza aziendale e assiste il Direttore Generale nella sua applicazione.

h) Assume la responsabilità organizzativa dell'Asac.

Provvede al coordinamento del personale dell'ASAC e gestione di tutti gli aspetti operativi nell'ambito dello sviluppo dei progetti di attività definiti dai direttori artistici o indicati dal Consiglio di Amministrazione, formulando la proposta di budget del Settore in collaborazione con responsabile AFC e il Responsabile dei Servizi Tecnico -Logistici e controllando il rispetto del budget assegnato.

Per tali attività riporta al Direttore Generale.

### **Vicariato (Deputy)**

Al fine di assicurare il corretto andamento, la continuità delle attività e della gestione, assiste il Direttore Generale nel coordinamento delle attività stesse, assumendo la funzione vicaria dei compiti del medesimo in caso di sua assenza o impedimento, ovvero anche in sua sostituzione per specifici progetti o richieste. Il tutto secondo le indicazioni del Presidente o del Consiglio di Amministrazione.

Per tali attività riporta al Direttore Generale e al Presidente.

**Dottor Paolo Lughì**

**Quadro - Responsabile Ufficio stampa**

### **Ufficio Stampa**

Provvede alla:

1. Gestione dei rapporti verso la stampa locale, nazionale ed internazionale sia generica che specializzata rispetto alle questioni di rilevanza istituzionale sotto il coordinamento del responsabile degli Affari Legali e Istituzionali rispetto agli indirizzi strategici del vertice, alla redazione e controllo contenuti di supporti informativi quali comunicati stampa e raccolta rassegne stampa giornaliera, con supervisione e monitoraggio quotidiano di articoli e notizie fornite da giornali e agenzie
2. Concorre alla formazione dei piani di comunicazione delle attività degli uffici stampa di settore assicurando all'incaricato dell'ufficio il supporto organizzativo della struttura necessario per le diverse attività (*conferenze stampa, accoglienza e assistenza a stampa specializzata italiana ed estera per le manifestazioni ecc*);
3. Cura direttamente la comunicazione stampa del Settore Cinema, in costante dialogo con il Direttore Artistico e il Responsabile Organizzativo del Settore assicurando il presidio delle diverse attività (*conferenze stampa, accoglienza e assistenza a stampa italiana ed estera per le manifestazioni, accrediti, gestione interviste del Direttore ecc.*)
4. Cura la raccolta di materiale e documentazione anche d'archivio, l'elaborazione dei dati e la redazione di documenti di studio sulle attività e su materie attinenti alle attività istituzionali per i vertici e gli uffici, in coordinamento con il responsabile dell'ASAC.

Riferisce al Responsabile Affari Legali e Istituzionali per gli aspetti di verifica e attuazione delle strategie generali e specifiche di comunicazione indicate dal Vertice, e si coordina col medesimo per il riporto al Direttore Generale ed al Presidente.



Flavia Fossa Margutti

Quadro Responsabile Ufficio **Attività editoriali e web**

### **Attività editoriali**

Provvede al presidio di attività per:

- sviluppo e realizzazione pubblicazioni e prodotti multimediali sia relativi alle singole manifestazioni (cataloghi,, guide brevi, depliants ecc.) sia relativi a specifici momenti di ricerca e indagine;
- eventuale produzione di riviste anche on-line (e review);
- attività convegnistiche, seminari, workshop ecc. dei Settori all'interno delle sedi, sviluppo di specifiche attività e definizione di programma/calendario complessivo annuale;
- documentazione delle attività, pubblicazioni e documenti di Settore e relativo irradiazione all'interno (in particolare verso ASAC) e diffusione nei confronti di terzi.
- l'elaborazione dei dati e la redazione di documenti di studio sulle attività e su materie attinenti alle attività istituzionali per i vertici e gli uffici, in coordinamento con il responsabile dell'ufficio stampa e il responsabile ASAC;
- il presidio della linea editoriale istituzionale coordinata, assicurando il rispetto delle linee e indirizzi indicati dal vertice l'omogeneità delle diverse declinazioni del marchio della Biennale di Venezia nei supporti cartacei e di comunicazione.
- la definizione del progetto di linea grafica generale della Biennale di Venezia e di quella specifica per le attività dei Settori in coordinamento con i responsabili di Settore , coordinando l'eventuale studio grafico esterno incaricato, sviluppando le linee e indirizzi indicati dal vertice.

### **Web**

Provvede in ordinamento con l'ufficio stampa alla:

- gestione e sviluppo e implementazione secondo linee omogenee dei contenuti sito web nelle sue diverse sezioni;
- gestione dei contenuti per tutti i settori con redazione, aggiornamento e inserimento dei testi e selezione delle immagini;
- relazioni operative con il provider del sito;
- redazione della newsletter aziendale.

Riferisce al Responsabile Affari Legali e Istituzionali per gli aspetti di verifica e attuazione delle strategie generali e specifiche di comunicazione indicate dal Vertice, e si coordina col medesimo per il riporto al Direttore Generale ed al Presidente.

**Ing. Fabio Pacifico**

**Quadro - Responsabile Servizio Acquisti, appalti e Amministrazione Patrimonio**

**Definisce il piano degli acquisti aziendali secondo criteri di efficacia ed economicità. Studia elabora e propone insieme ai responsabili piani di ottimizzazione delle forniture. Sovrintende al corretto svolgimento di tutte le procedure di acquisto secondo regolamenti e codice dei contratti, verificando il corretto adempimento degli obblighi contrattuali da parte dei fornitori. Presidia i beni parte del patrimonio in proprietà o in uso anche pianificandone la manutenzione.**

**Ufficio Acquisti e Appalti**

Provvede alla:

- Gestione del processo di acquisto della Fondazione assicurando il rispetto dei regolamenti di legge e delle procedure interne fornendo anche evidenza e documentazione per ciascuna delle seguenti fasi:
  1. tenuta e aggiornamento Albo Fornitori.
  2. pianificazione annuale degli acquisti standard;
  3. pianificazione dell'approvvigionamento delle forniture e servizi necessarie per le attività dell'anno anche ai fini della definizione dell'elenco annuale dei servizi e forniture in economia
  4. definizione requisiti e specifiche di forniture e servizi coordinandosi con funzioni e servizi interessati per acquisti e capitolati d'oneri;
  5. selezione fornitori per specifica fornitura;
  6. gestione e applicazione procedure interne di affidamento e di gara riferendo all'ufficio affari legali ai fini della vigilanza da parte di quest'ultimo sul rispetto delle procedure stesse;
  7. Responsabile Unico del Procedimento ai sensi del codice dei contratti;
  8. Presidio e gestione delle procedure di gara che per motivi tecnici coinvolgono altri Servizi ( Progetti Speciali e Servizi tecnico logistici);
  9. verifica della rispondenza delle forniture e servizi alle previsioni dei contratti d'appalto;
  10. gestione ordini, bolle e benestari.

**Ufficio Ospitalità**

provvede alla:

- Gestione del processo di acquisto dei servizi di ospitalità interne fornendo anche evidenza e documentazione per ciascuna fase:
  1. negoziazione convenzioni con alberghi;

2. pianificazione spese di ospitalità artisti e ospiti;
3. coordinamento rapporto con agenzia esterna incaricata dei servizi di ospitalità e relative risorse dedicate;
4. gestione relativi ordini, bolle e benessere.

L'Ufficio Acquisti riferisce al responsabile Affari legali ai fini della vigilanza da parte di quest'ultimo sul rispetto delle procedure previste dalla legge e dai regolamenti interni di affidamento e si coordina col medesimo per il riporto al Direttore Generale.

### **Amministrazione Patrimonio**

Provvede alla:

- a) Gestione del patrimonio strumentale della Fondazione garantendo la gestione dei beni e la loro tracciabilità;
- b) gestione del patrimonio proprio o in uso per tutte le questioni di ordine amministrativo-patrimoniale legate all'uso della Fondazione e di soggetti ad essi correlati;
- c) pianificazione delle manutenzioni e attività operative relative ai beni;
- d) presidio di tutti gli aspetti assicurativi relativi al patrimonio proprio o in concessione;
- e) Tenuta dei libri previsti per legge : inventario, registro ricambi e scorte, schede attrezzature, registro carico scarico. Allineamento con AFC per altri libri obbligatori (cespiti ecc.)
- f) gestione del magazzino.

Per tali attività riporta al Direttore Generale.

Può avvalersi di consulenti esterni di cui propone la scelta, ovvero di collaboratori in possesso di comprovate professionalità o competenze non reperibili all'interno della Fondazione.

**Dott.ssa Valentina Borsato**

Dirigente - **Amministrazione, Finanza Controllo di gestione e Sponsorship**

**Assicura la gestione della contabilità, la regolarità e veridicità delle scritture contabili e del bilancio, vigila sull'equilibrio finanziario e inoltre elabora e sviluppa progetti di coinvolgimento e aumento del pubblico delle manifestazioni in funzione dell'aumento delle entrate proprie.**

**Amministrazione, Finanza, Controllo di gestione**

1. Assicura la correttezza contabile e amministrativa, garantendo l'efficacia e la veridicità del sistema contabile e amministrativo della Biennale di Venezia.

In tale ambito provvede a:

a) Garantire al vertice la veridicità di quanto riportato nei documenti contabili e non relativamente alle informative economiche, finanziarie e patrimoniali della Biennale.

b) Redigere il documento di Bilancio della Biennale;

*(Presidia l'attivazione di adeguate procedure amministrative e contabili per la predisposizione del bilancio di esercizio garantendo e attestando, tramite sottoscrizione dello stesso documento, l'adeguatezza e l'effettiva applicazione delle suddette procedure nonché la corrispondenza del bilancio alle risultanze dei libri e delle scritture contabili).*

c) Assicurare la supervisione, la gestione e la tenuta della contabilità, generale e analitica assicurando il rispetto dei relativi obblighi di legge.

*(Tenuta contabilità fornitori e clienti, cespiti, tenuta scadenziario pagamenti e relativi solleciti..Emissione e registrazione delle fatture attive e passive. Pagamenti tramite home banking e tramite cassa interna, nel rispetto delle procedure ed ambiti operativi fissati.)*

d) Assicurare la tenuta dei libri obbligatori per legge, dei registri Iva.

e) Curare gli adempimenti fiscali di legge (dichiarazione annuale IVA – IRPEF).

Per tali attività riporta al Direttore Generale e al Presidente.

Può avvalersi di consulenti esterni di cui propone la scelta, ovvero di collaboratori in possesso di comprovate professionalità o competenze non reperibili all'interno della Biennale di Venezia.

2. Vigila sulla tenuta dei conti e sull'equilibrio economico della Biennale di Venezia, presidiandone gli aspetti di copertura finanziaria.

In tale ambito provvede alla:

a) Redazione insieme al Direttore Generale del Budget annuale da portare all'approvazione del Presidente e del Consigli di Amministrazione e del suo aggiornamento in collaborazione con i responsabili delle Funzioni e dei Settori, verificando eventuali criticità;

- b) Predisposizione degli atti per la richiesta e la rendicontazione dei contributi pubblici curando la correttezza dei rapporti con gli enti finanziatori e vigilando costantemente sull'adempimento di quanto previsto dalle procedure e sull'andamento dei flussi finanziari;
- c) Gestione attiva della cassa e della tesoreria, ivi inclusi i rapporti con gli Enti finanziatori e le banche per quanto attiene gli aspetti finanziari, procedendo alla disamina ed alla migliore negoziazione di affidamenti bancari;
- d) Collabora con il Direttore Generale nella definizione di progetti da finanziare e nella ricerca delle relative fonti di finanziamento, assicurando il contatto e l'allineamento con le istituzioni proposte coordinandosi a tal fine con il Responsabile degli Affari Legali e Istituzionali .

Per tali attività riporta al Direttore Generale e al Presidente.

Può avvalersi di consulenti esterni di cui propone la scelta, ovvero di collaboratori in possesso di comprovate professionalità o competenze non reperibili all'interno della Biennale di Venezia.

- 3. Provvede alla predisposizione, controllo e gestione dei conti relativi ad ammortamenti in coordinamento con il Responsabile STL e il Responsabile Progetti Speciali;
  - 4. Provvede alla definizione, controllo e gestione dei fondi rischi e conti d'ordine passivi, formulando la proposta di revisione e accantonamento annuale di concerto con gli Affari Legali
  - 5. Sovrintende alla gestione delle biglietterie, definendo la proposta dei prezzi e dei pacchetti di offerta in collaborazione con i responsabili di Settore; presidia la gestione del sistema e del personale dedicato, la registrazione dei corrispettivi e degli adempimenti SIAE .
- Per tali attività riporta al Direttore Generale.

### **Sponsorship**

Provvede a:

- a) Sovrintendere e coordinare le procedure avviate dalla Biennale di Venezia per il reperimento degli sponsor, anche tramite agenti collaboratori e consulenti esterni, assistendo il Direttore Generale, al fine di verificare il raggiungimento degli obiettivi generali nel rispetto degli indirizzi di comunicazione istituzionale individuati dal Vertice;
- b) Presidia gli aspetti amministrativi e finanziari relativi agli sponsor.

Per tali attività riporta al Direttore Generale.

Può avvalersi di consulenti esterni di cui propone la scelta, ovvero di collaboratori in possesso di comprovate professionalità o competenze non reperibili all'interno della Fondazione.

### **Promozione Pubblico/Educational**

Provvede alla:

- a) Elaborazione e realizzazione di specifici e dedicati piani di promozione per i diversi segmenti di pubblico, individuando nuove forme di convenzioni e/o proposte di attività destinate sia al coinvolgimento di nuove tipologie di pubblico che al mantenimento del pubblico già fidelizzato;
- b) Progettazione e realizzazione di proposte educative innovative sviluppando progetti e rapporti con istituzioni scolastiche, gruppi, imprese enti e istituzioni del territorio per studenti e per altri segmenti specifici del pubblico;
- c) Coordinamento e formazione degli operatori didattici, in particolare per l'accoglienza e accompagnamento del pubblico ai percorsi delle Mostre di Arte e Architettura, e per i Festival di Danza, Musica e Teatro;
- d) Presidio del progetto Biennale Sessions dedicato alle Università con particolare riferimento alla definizione di accordi con le medesime per le visite strutturate alle Mostre di Arte e Architettura.

Per tali attività riporta al Direttore Generale e al Presidente.

Può avvalersi di consulenti esterni di cui propone la scelta, ovvero di collaboratori in possesso di comprovate professionalità o competenze non reperibili all'interno della Fondazione.

**Ing. Cristiano Frizzele**

Dirigente - Servizi Tecnico –Logistici

**Assicura il presidio e la salvaguardia delle sedi da un lato e dall'altro lo sviluppo dei progetti allestitivi delle mostre secondo criteri di efficacia ed economicità. Studia elabora e propone piani e progetti di innovazione e razionalizzazione anche tramite l'acquisizione di nuovi beni e attrezzature strumentali.**

#### **Progettazione Mostre, eventi e spettacolo dal vivo**

- Provvede allo:

a) Sviluppo e gestione degli allestimenti delle opere e delle mostre seguendo criteri di efficacia, efficienza e sicurezza richiesti per Legge, curando insieme al Responsabile del Settore i rapporti con Curatori e Direttori e individuando possibili piani di miglioramento, efficienza ed economicità dei progetti degli stessi curatori e direttori.

*(In tale ambito è compresa la pianificazione delle attività di cantiere, predisposizione della documentazione tecnica del progetto, direzione di cantiere , verifica forniture, sicurezza del cantiere . Definizione budget in collaborazione con responsabile AFC e responsabile del settore.)*

b) Presidio Trasporti e assicurazioni delle Mostre assicurando la:

- definizione piani di trasporto e copertura assicurativa delle opere d'arte;
- pianificazione operativa del servizio , predisposizione pratiche assicurative , controllo requisiti di prestito, verifica stato dei luoghi e delle opere;
- coordinamento attività operativa del servizio e controllo di cantiere.

Per tali attività riporta al Direttore Generale e al Presidente

Può avvalersi di consulenti esterni di cui propone la scelta, ovvero di collaboratori in possesso di comprovate professionalità o competenze non reperibili all'interno della Fondazione.

#### **Facility management**

- Provvede alla:

a) Gestione operativa e integrata dei siti stabili e temporanei e delle sedi della Biennale di Venezia secondo obiettivi di razionalizzazione e contenimento di costi individuando e proponendo soluzioni operative allineate ai predetti obiettivi .*(Pianificazione di tutte le attività di logistica e servizi (pulizie, trasporti facchinaggi ecc.) e loro gestione operativa secondo piani di innovazione e ottimizzazione in collaborazione con il Responsabile Servizio Acquisti, Appalti e amministrazione del patrimonio. Definizione budget in collaborazione con responsabile AFC);*

b) Pianificazione manutenzione e attività operative relative alle sedi.

c) Definizione di piano di manutenzione degli impianti e loro gestione;

d) Gestione accessi delle sedi.

- Provvede alla pianificazione dei fabbisogni, e all'aggiornamento dei beni strumentali alle attività in un'ottica di efficienza ed economicità di gestione anche alla luce del reperimento di sponsorizzazioni tecniche. In tale ambito assicura la:

- a) gestione delle apparecchiature audio video necessarie sia per le mostre sia per le attività istituzionali secondo obiettivi di aggiornamento e razionalizzazione;
- b) gestione delle apparecchiature cinematografiche e di proiezione della Mostra del Cinema secondo obiettivi di aggiornamento e razionalizzazione;
- c) gestione dei servizi di proiezione della Mostra del Cinema.

- Concorre con il responsabile delle Risorse Umane alla definizione del piano di applicazione della normativa sulla Privacy e Sicurezza aziendale e assiste il Direttore Generale nella sua applicazione.

- Presidia la movimentazione e magazzino film assicurando:

- a. la movimentazione magazzino film in corso di mostra, arrivo e spedizione delle copie
- b. il coordinamento e registrazione dei materiali audiovisivi, gestione del magazzino film, aggiornamento tecnologie di proiezione, concorrendo insieme al responsabile organizzativo del settore cinema alla predisposizione di un piano annuale di acquisizione e aggiornamento delle attrezzature;
- c. la gestione del sottotitolaggio elettronico e del servizio interpreti.

Per tali attività riporta al Direttore Generale e al Presidente.

Può avvalersi di consulenti esterni di cui propone la scelta, ovvero di collaboratori in possesso di comprovate professionalità o competenze non reperibili all'interno della Fondazione.

### **Information Technology**

Provvede alla:

- a) predisposizione di un'infrastruttura informatica e di telecomunicazioni e alla sua corretta gestione in funzione sia della gestione corrente che dell'attuazione delle attività artistiche (opere, mostre, festival, ...);
- b) coordinamento delle attività operative (manutenzione, aggiornamenti, formazione al personale, modifiche e implementazioni di sistemi, sviluppo di applicativi ad uso interno);
- c) attività help desk, gestione e manutenzione *Hard Ware* e periferiche, manutenzione rete dati e fonia.

Per tali attività riporta al Direttore Generale.



## **Arch. Pina Maugeri**

### **Dirigente - Progetti Speciali e Promozione sedi**

**Assicura la corretta e tempestiva realizzazione dei piani speciali di riqualificazione delle sedi in uso. Propone al Vertice e cura l'attuazione di azioni di valorizzazione delle stesse sedi anche ai fini del reperimento di nuove entrate proprie.**

### **Progetti Speciali**

Provvede alla:

- a) Definizione e la gestione di progetti particolari che attengono alla riqualificazione e restauro delle sedi in uso sviluppando i progetti secondo le linee strategiche indicate dal Vertice
- b) Predisposizione elementi necessari agli studi e analisi di fattibilità tecnica-economica degli interventi, specifiche di progetto , concept, progettazione , capitolati tecnici;
- c) Coordinamento delle fasi progettuali verificandone allineamento alle specifiche progettuali e alla normativa;
- d) Gestione della commessa e dei budget e predisposizione e monitoraggio dei quadri economici di ciascun intervento in coordinamento con il responsabile AFC.
- e) Coordinamento delle fasi di realizzazione come responsabile dell'Intervento interagendo e monitorando le attività della Direzione lavori e i Responsabili della sicurezza e collaudatori.
- f) Direzione lavori e Direzione operativa di cantiere per gli interventi edili.
- g) Istruttoria degli aspetti tecnici contrattuali di competenza relativi all'affidamento dei lavori e degli incarichi professionali in coordinamento con il responsabile degli Affari legali e Istituzionali in collaborazione con il Responsabile Acquisti, Appalti e Amministrazione del Patrimonio;
- h) Verifica dei documenti contabili dei lavori relativamente all'allineamento alle previsioni di budget;
- i) Assicura la salvaguardia e funzionalità degli spazi nell'ambito delle responsabilità conferite, provvedendo alla utilizzazione delle risorse economiche per le manutenzioni ordinarie e straordinarie delle sedi nell'ambito delle eventuali deleghe operative specificamente conferite; Per tali attività riporta al Direttore Generale e al Presidente.

Può avvalersi di consulenti esterni di cui propone la scelta, ovvero di collaboratori in possesso di comprovate professionalità o competenze non reperibili all'interno della Fondazione.

### **Promozione sedi**

Provvede alla:

- a) Definizione e sviluppo di piani di valorizzazione delle sedi in uso con l'obiettivo di predisporre luoghi di prestigio attraenti per gli sponsor e terzi potenziali sostenitori delle attività della Biennale, quindi tali da costituire strumento per aumentare in prospettiva le entrate proprie della Biennale.
- b) Predisposizione del relativo piano di valorizzazione economica e proposta di ospitalità tenuto conto della specificità degli stessi luoghi, in coordinamento con il Responsabile degli Affari legali.
- c) Definizione accordi per la programmazione di eventi di terzi nelle sedi in uso.
- d) Presidio delle iniziative (istituzionali e di terzi) nella sede di Cà Giustinian, in coordinamento con il Responsabile STL per la parte relativa agli impianti e alla sicurezza dei luoghi, garantendo la tutela dei luoghi e gli standard qualitativi individuati dal vertice.

Per tali attività riporta al Direttore Generale/Presidente.

Può avvalersi di consulenti esterni di cui propone la scelta, ovvero di collaboratori in possesso di comprovate professionalità o competenze non reperibili all'interno della Fondazione

### **Merchandising**

Definisce in coordinamento con l'ufficio attività editoriali il progetto per il merchandising della Biennale di Venezia coordinando l'eventuale studio grafico esterno e l'azienda incaricata della produzione/vendita degli oggetti.

Per tali attività riporta al Direttore Generale/Presidente.

Può avvalersi di consulenti esterni di cui propone la scelta, ovvero di collaboratori in possesso di comprovate professionalità o competenze non reperibili all'interno della Fondazione.

**Arch. Manuela Lucà Dazio**

**Dirigente Settore Arti Visive /Architettura**

**Garantisce la realizzazione delle mostre e la loro progettazione e sviluppo nel rispetto degli obiettivi individuati dal vertice e dalla Direzione artistica, assicurando la qualità dei servizi per il pubblico e la stampa nonché sviluppando relazioni con il mondo dell'arte e degli artisti e le istituzioni possibili sostenitrici della mostra e degli artisti stessi. Cura i rapporti con le Partecipazioni nazionali per la realizzazione delle mostre.**

Provvede alla:

a) Definizione del progetto delle mostre secondo il programma e gli indirizzi artistici individuati dal Direttore artistico e secondo le linee operative verificate insieme al Presidente e al Direttore Artistico in uno spirito di condivisione di obiettivi e di metodi.

b) Definizione della proposta di budget di mostra in collaborazione con responsabile AFC e Responsabili servizi tecnico – logistici e risorse umane per la parte relativa al personale. lavoro Assicura le verifiche di andamento di budget, come determinato e fissato, senza possibilità di interventi modificativi se non preventivamente autorizzati dal Direttore Generale sentito il responsabile AFC.

- Cura i contatti con gli Architetti e Artisti invitati per gli aspetti relativi alla definizione condizioni di partecipazione, tipologia del progetto (1. opera esistente, 2. nuova produzione) e delle relative eventuali risorse allocate e dedicate;

- Elabora, istruisce e cura l'attuazione di piani di avvicinamento e coinvolgimento di donors/sostenitori dell'allestimento e delle opere degli artisti in coordinamento con il responsabile degli Affari Legali e Istituzionali;

- Elabora, istruisce e cura insieme al responsabile dei Servizi tecnico logistici piani di miglioramento della qualità dei servizi di accoglienza per il Pubblico e la Stampa delle Mostre;

- Cura il coordinamento Partecipazioni Nazionali in relazione ad aspetti organizzativi della partecipazione (anche rispetto all'acquisizione materiali per il catalogo) all'interno del proprio padiglione ai giardini o nel caso di paesi senza padiglione assistenza nel caso di ospitalità all'interno di spazi espositivi Biennale. Supporto organizzativo per l'incontro preliminare con i rappresentanti (commissari o curatori se già individuati) di tali Nazioni ai fini di un comune aggiornamento rispetto alle singole scelte curatoriali e artistiche;

- Cura il coordinamento degli Eventi Collaterali presidiando la gestione procedura di selezione secondo regolamento, l'istruttoria delle domande ricevute per l'approvazione del curatore . Assicura la gestione rapporti contrattuali con soggetti promotori ai fini del pagamento del fee e dell'assistenza per aspetti organizzativi, autorizzativi e acquisizione materiali per catalogo;

- Cura il coordinamento tecnico e operativo della realizzazione dell'allestimento insieme al responsabile dei Servizi Tecnico Logistici, compresi gli interventi generali di predisposizione e infrastrutturazione degli spazi espositivi e l'allestimento / disallestimento dei singoli progetti in coordinamento con gli Artisti e Architetti, provvedendo a:

- a. Definizione layout generale della mostra elaborato sulla base del *concept* del Curatore, l'individuazione del percorso di Mostra e degli spazi per i singoli architetti e progetti;

- b. Affiancamento del Responsabile STL nell'elaborazione del progetto allestitivo (preliminare, definitivo, esecutivo) e nella realizzazione dell'allestimento generale e dei singoli progetti degli artisti e architetti, compresa la definizione dei dettagli esecutivi, degli elementi strutturali funzionali alla produzione e fruizione di opere e installazioni, definizione delle specifiche tecniche per gli approvvigionamenti, coordinamento tecnico in fase di realizzazione del layout generale e delle specifiche installazioni in coordinamento con i servizi tecnico logistici

- c. Definizione grafica di mostra secondo le linee guida definite con il curatore in stretto coordinamento con ufficio grafica . Progettazione della grafica di Mostra (preliminare, definitiva, esecutiva) e produzione delle archigrafie sulla base delle specifiche esigenze del progetto allestitivo generale e delle singole partecipazioni all'interno delle aree di mostra e coordinamento con l'ufficio grafica.

- Definisce e presidia il piano di Ospitalità degli artisti/architetti invitati, comprendente tutte le attività di pianificazione, gestione e organizzazione dell'ospitalità (viaggi e alloggi) per gli architetti invitati, i membri della Giuria ed eventuali altri partecipanti al progetto della mostra in coordinamento con l'Ufficio acquisti per l'approvvigionamento dei servizi di viaggio e ospitalità.

- Sovrintende all'acquisizione e supervisione di materiali quali testi, immagini, per la redazione e stampa del catalogo.

- Presidia e coordina l'organizzazione di:

- a. Vernissage e Inaugurazione: definisce in coordinamento con l'Ufficio stampa e secondo gli indirizzi del vertice il programma delle giornate di apertura, della conferenza stampa di apertura, cura la predisposizione e l'invio inviti, la definizione del programma ufficiale del vernissage;

- b. Cerimonia di premiazione: coordinamento giuria e premiati, cerimoniale, predisposizione e invio inviti, approvvigionamento premi.

- c. Workshop, Eventi, Attività Permanenti proposti dal Curatore negli spazi istituzionali o in altri luoghi sia durante il periodo di apertura della Mostra Internazionale che dopo la chiusura, compreso il website istituzionale (concorsi, etc.).
- d. Attività educative/formativa in stretto coordinamento con il Responsabile educational/promozione pubblico(AFC), da programmare nel periodo di apertura della Mostra sulla base del progetto del Curatore in linea con la programmazione istituzionale.

- Presidia durante l'apertura delle mostre dei servizi di guardiania diurna di sorveglianza delle sedi espositive e delle opere esposte, sulla base del piano operativo di guardiania elaborato da UTL e Risorse Umane secondo i requisiti generali dell'allestimento della Mostra e gli eventuali requisiti specifici relativi a singoli prestiti.

- Assicura le funzioni di referente di sede durante attività espositiva.

Per tali attività riporta al Direttore Generale e al Presidente.

Può avvalersi di consulenti esterni di cui propone la scelta, ovvero di collaboratori in possesso di comprovate professionalità o competenze non reperibili all'interno della Fondazione,

## **Dottor Luigi Cuciniello**

Dirigente – Settore Cinema

**Garantisce la realizzazione della mostra e la sua progettazione e sviluppo nel rispetto degli obiettivi individuati dal vertice e dalla Direzione artistica elaborando e proponendo progetti con l'obiettivo del continuo miglioramento di standard di servizi per il pubblico e la stampa.**

- Provvede alla definizione del progetto della mostra secondo il programma e gli indirizzi artistici individuati dal Direttore artistico e secondo le linee operative verificate insieme al Presidente e al Direttore Artistico, in uno spirito di condivisione di obiettivi e di metodi di lavoro e secondo linee di sviluppo innovazione e ottimizzazione dei servizi per il pubblico;
- Affianca il Direttore Generale e il Direttore artistico nei rapporti con gli interlocutori istituzionali del mondo del cinema e nei rapporti con il territorio secondo gli indirizzi del vertice;
- Progetta , istruisce e cura l'attuazione di piani di ampliamento e coinvolgimento di pubblico generico e di settore anche tramite azioni mirate sul territorio e interventi di miglioramento dei servizi offerti al pubblico stesso;
- Assicura la definizione degli aspetti di carattere organizzativo, logistico allestitivi, e commerciali anche rispetto alle aree di mostra concesse a terzi, in coordinamento con STL e l'Ufficio acquisti. Definisce la proposta di budget di mostra in collaborazione con responsabile AFC e i Responsabili Servizi tecnico –logistici e Risorse Umane per la parte relativa al personale. Assicura le verifiche di andamento di budget, come determinato e fissato, senza possibilità di interventi modificativi se non preventivamente autorizzati dal Direttore Generale sentito il Responsabile AFC;
- Definisce , coordinandosi con il responsabile dei Servizi tecnico logistici il piano delle esigenze tecnologiche di proiezione sulla base della giornata tipo e dei formati dei film invitati, secondo una prospettiva di aggiornamento e mantenimento standar di qualità adeguati a quelli della mostra, in coordinamento con STL e con sponsorship al fine della definizione di sponsorizzazioni tecniche;
- Cura lo sviluppo programmazione assicurando:
  - a. Supporto al Direttore artistico e alla commissione di selezione e corrispondenti in fase di preselezione e selezione;
  - b. Programmazione delle proiezioni per la preselezione;
  - c. Contatti operativi con le case di produzione prima e dopo la selezione;

- d. Definizione della programmazione giornaliera delle sale sulla base della giornata tipo e il calendario fissato dal direttore artistico;
- e. Cura del piano sottotitolaggio film;
- f. Coordinamento della presenza delle delegazioni delle case di produzione dei film durante la mostra;
- g. Gestione dei progetti di decentramento curando i contatti con le case di produzione e di distribuzione, definizione del programma con istituzioni locali interessate e istruttoria pratiche FIAPF;
- h. Coordinamento di eventi e premi collaterali durante la mostra.

- Cura la gestione degli accrediti Cinema e Industry assicurando:

- a. la gestione procedure accrediti prima e durante la mostra;
- b. la stesura del programma delle proiezioni a pagamento delle sale e della DVL, da svolgersi nell'ambito delle attività dell'Industry Office e riservate agli operatori professionali;
- c. la stesura del programma di convegni e di eventi collaterali legati all'Industry Office;
- d. la definizione del piano di assegnazione degli spazi espositivi riservati agli operatori professionali accreditati all'Industry Office.

- Cura la gestione:

- a. del cerimoniale delle sale ;
- b. della sicurezza degli spazi di mostra;
- c. della biglietteria in coordinamento con AFC;

- predisporre la proposta di regolamento, piano dell'ospitalità e permanenza degli ospiti della mostra (in particolare delegazioni film e giurie) e relativo budget da trasmettere al Direttore Generale e lo assiste nella sua applicazione e gestione in corso si Mostra in coordinamento con l'Ufficio Acquisti.

- Presidia la definizione del piano di gestione delle sale sulla base del programma e della giornata tipo elaborati dal Direttore Artistico.

Per tali attività riporta al Direttore Generale e al Presidente.

Può avvalersi di consulenti esterni di cui propone la scelta, ovvero di collaboratori in possesso di comprovate professionalità o competenze non reperibili all'interno della Fondazione.

**Dottor Luigi Cuciniello**

**Dirigente - Settore Danza Musica e Teatro**

**Garantisce la realizzazione dei programmi e loro progettazione e sviluppo nel rispetto degli obiettivi individuati dal vertice e dalle Direzioni artistiche elaborando e proponendo progetti con l'obiettivo del continuo miglioramento dell'efficienza delle modalità organizzative, nonché elabora e propone progetti collaborazione con istituzioni operanti negli stessi settori.**

Provvede alla:

- a. Definizione dei programmi elaborati dal Direttore artistico e secondo le linee operative verificate insieme al Presidente e al Direttore Generale in uno spirito di condivisione di obiettivi e di metodi di lavoro, procedendo altresì alle verifiche di andamento di budget, come determinato e fissato, senza possibilità di interventi modificativi se non preventivamente autorizzati dal Direttore Generale sentito il responsabile AFC;
- b. Definizione proposta di budget in collaborazione con responsabile AFC e responsabili Servizi Tecnico – Logistici e Risorse umane per la parte relativa al personale. Assicura le verifiche di andamento di budget, come determinato e fissato, senza possibilità di interventi modificativi se non preventivamente autorizzati dal Direttore Generale sentito il responsabile AFC.;
- c. Definizione di un piano di sviluppo rapporti e nuove forme di collaborazioni con istituzioni locali, nazionali e internazionali operanti negli stessi settori . Definizione di progetti coproduttivi, di collaborazione ecc. e loro attuazione e gestione.
- d. Definizione calendario attività e piano di promozione in coordinamento con l'Ufficio stampa;
- e. Presidio contatti con artisti e compagnie e definizione di aspetti tecnici /contrattuali rispetto alla partecipazione ai programmi dei Direttori artistici;
- f. Gestione procedure di selezione allievi e studenti partecipanti a workshop/Accademia e loro presenza ai corsi e placement post formazione;
- g. Definizione piano di ospitalità artisti e compagnie, comprendente tutte le attività di pianificazione, gestione e organizzazione dell'ospitalità (viaggi e alloggi) per gli artisti, premiati ed eventuali altri partecipanti alle attività in coordinamento con l'ufficio acquisti per l'approvvigionamento dei servizi di viaggio e ospitalità.
- h. Assistenza agli artisti e alle compagnie durante le attività.

Per tali attività riporta al Direttore Generale e al Presidente.

Può avvalersi di consulenti esterni di cui propone la scelta, ovvero di collaboratori in possesso di comprovate professionalità o competenze non reperibili all'interno della Fondazione.



**Avv. Debora Rossi**

**Dirigente – Archivio Storico delle Arti Contemporanee**

**L'Archivio, nelle due sedi della Biblioteca ai Giardini e di Vega a Marghera, garantisce la conservazione, l'accrescimento, il riordino e la valorizzazione del Fondo storico e delle altre collezioni e Fondi che ne fanno parte con l'obiettivo di un progressivo miglioramento dei servizi al pubblico, sia attraverso la sua fruizione diretta sia attraverso l'organizzazione di mostre sulla storia della Biennale e le sue attività, curate dai direttori artistici di settore.**

**ASAC**

- Assicura la definizione di tutti gli aspetti di carattere organizzativo per i servizi di consultazione da parte del pubblico nelle due sedi dei Giardini di Vega a Marghera e per la conservazione e valorizzazione dei fondi;
- Verifica coordinandosi con il responsabile dei Servizi tecnico logistici, le esigenze tecnologiche per l'archiviazione digitale dei documenti;
- Assicura il coordinamento con la Sovrintendenza Archivistica per la definizione e realizzazione di specifici progetti di riordino e conservazione dei fondi;
- Assicura il coordinamento con i Direttori Artistici dei Settori per la realizzazione di specifiche attività di valorizzazione ( Mostre, convegni, restauri ecc) e per il trasferimento all'Archivio della documentazione delle loro attività.

Per tali attività riporta al Direttore Generale e al Presidente.

Può avvalersi di consulenti esterni ovvero di collaboratori in possesso di comprovate professionalità o competenze non reperibili all'interno della Fondazione, di cui propone la scelta.



## STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLA BIENNALE DI VENEZIA

