

Fondazione Bruno Kessler

I lettori che desiderano informarsi
sull'attività della Fondazione Bruno Kessler
possono consultare il sito internet: **www.fbk.eu**

Trasformazioni

Identità istituzionale e organizzazione della ricerca:
la Fondazione Bruno Kessler

a cura di
ALBERTO ZANUTTO

Fondazione Bruno Kessler
www.fbk.eu

TRASFORMAZIONI

: identità istituzionale e organizzazione della ricerca : la Fondazione Bruno Kessler / a cura di Alberto Zanutto. - [Trento] : FBK Press, 2010. - 264 p. : ill. ; 24 cm. Con appendice normativa. - Nell'occh.: Fondazione Bruno Kessler. - Bibliogr.: p. 253-263 ISBN 978-88-905389-0-2

1. Fondazione Bruno Kessler - Organizzazione I. Zanutto, Alberto

065.385 1 (DDC 22.ed)

Composizione e impaginazione: FBK - Editoria

Scheda bibliografica: FBK - Biblioteca

Finito di stampare nel mese di ottobre 2010 dalla Litografica Editrice Saturnia - Trento

ISBN 978-88-905389-0-2

Copyright © 2010 by Fondazione Bruno Kessler. Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questa pubblicazione può essere fotocopiata, memorizzata, riprodotta, archiviata o trasmessa in qualsiasi forma o mezzo – elettronico, meccanico, reprografico, digitale (se non nei termini previsti dalla legge che tutela il Diritto d'Autore).

Sommario

Presentazione	
<i>Alessandro Dalla Torre</i>	7
Riflettere l'organizzazione: una introduzione	
<i>Alberto Zanutto</i>	13
Dinamiche di una trasformazione	
<i>Annalisa Murgia, Luca Salvaterra, Paolo Tomasin</i>	25
1. Il punto di osservazione	25
2. Governare il cambiamento	30
3. Disegnare il lavoro, riscrivere le regole	41
4. Nuove regole di gestione, doppia complessità	65
C'era una volta l'ITC	
<i>Michela Cozza, Barbara Poggio</i>	77
1. Studiare il cambiamento organizzativo attraverso le narrazioni	78
2. Il metodo narrativo: dalle interviste all'analisi	81
3. Gli elementi strutturali delle storie	83
4. Le metafore	98
Narrare la quotidianità in FBK	
<i>Silvia Gherardi, Michela Cozza</i>	105
1. Chi racconta e chi ascolta	106
2. Il tempo e le narrazioni	108
3. Racconti polifonici	121

Una visione estetica del cambiamento

Gessica Corradi, Antonio Strati, Laura Zamparelli 137

1. Mirroring e riflessività 139
2. Estetica e organizzazioni 141
3. Alla scoperta delle dimensioni emotive e sensoriali 142
4. Spazi e logo come simboli del cambiamento 150
5. Estetiche e identità organizzative 161

Appendice

1. Legge provinciale 2 agosto 2005, n. 14 173
2. Statuto della Fondazione Bruno Kessler 195
3. Contratto collettivo provinciale di lavoro per il personale delle Fondazioni di cui alla legge provinciale 2 agosto 2005, n. 14 207

Bibliografia 253

Indice degli autori 263

Presentazione

Alessandro Dalla Torre

Con l'approvazione della legge provinciale n. 14 del 2 agosto 2005 i soggetti a diverso titolo operanti in Trentino nel settore della ricerca e dell'innovazione sono stati coinvolti in un importante processo di riordino di sistema, finalizzato a promuovere ed implementare un modello di sviluppo territoriale basato sulla conoscenza, la crescita del capitale umano ed una più efficace logica di integrazione.

Per realizzare tale obiettivo, il legislatore ha stabilito forme più intense di coordinamento, di indirizzo e di programmazione politica per le quali si è dotato di un coerente apparato di strumenti di supporto e valutazione, oltre che di specifici istituti di finanziamento.

Ciò ha generato un più marcato ruolo regolatore delle competenti istituzioni provinciali, cui è corrisposto un arretramento rispetto alla pratica della gestione diretta.

Si inaugurava così per le principali realtà provinciali dedicate alla ricerca e all'innovazione un inedito regime di autogoverno caratterizzato da profili ora privatistici, ora pubblicistici e destinato ad una significativa riconfigurazione delle rispettive missioni istituzionali e dei relativi aspetti organizzativi e gestionali.

Lo schema giuridico in grado di ottemperare alle rinnovate finalità istituzionali riconosciute, ovvero affidate alle realtà provinciali della ricerca, veniva identificato nella fondazione: istituzione di diritto privato cui si imprimeva – per forza di legge – il carattere dell'interesse pubblico.

È in questo contesto che l'Istituto Trentino di Cultura, ente della Provincia Autonoma di Trento fondato nel 1962 per volontà di Bruno Kessler, avvia un complesso percorso di trasformazione giuridica, organizzativa e gestionale. Lungo la traiettoria di questo processo, all'Istituto Trentino di Cultura, divenuto nel tempo un importante riferimento della ricerca non accademica nel contesto nazionale ed europeo, è succeduta la Fondazione Bruno Kessler.

8 | Le tappe del percorso di trasformazione sono state in parte prescritte e cadenzate dalla stessa legge di riordino. Esse consistono nell'elaborazione dello statuto della nuova Fondazione subentrata nei rapporti giuridici attivi e passivi al preesistente Istituto e nella titolarità del relativo patrimonio; nell'elaborazione di un progetto di riorganizzazione delle strutture di ricerca e di studio con la possibilità dell'utilizzo dei marchi e delle denominazioni precedentemente adottate; nel coinvolgimento dei soci dell'Istituto Trentino di Cultura, ente funzionale a struttura associativa; nella stipula di un'intesa con le organizzazioni sindacali per l'individuazione dei contratti collettivi applicabili al personale dipendente della Fondazione.

Pur dentro un'ampia cornice di principi e vincoli predeterminati, venivano invece rimessi all'autonoma iniziativa della nuova Fondazione di ricerca, «incubata» per via legislativa nel contesto formale e materiale di un ente di cui – come anticipato – si decretava la soppressione, la sopravvivenza della «consistenza» scientifica del precedente Istituto in termini di prestigio, capitale intellettuale e patrimonio strumentale.

La nuova missione istituzionale veniva rimessa alla complessa interazione di finalità ora riconducibili all'indirizzo politico, ora espressione dell'autonomia scientifica.

La Fondazione Bruno Kessler prende quindi forma dentro l'ambivalente tensione tra vecchio e nuovo.

In una esplicita logica di discontinuità, ad essa è stato assegnato il compito di realizzare la distinzione tra funzioni di indirizzo e di esecuzione autonoma della ricerca; la distinzione tra funzioni di governo e di indirizzo scientifico; il coinvolgimento dei ricercatori nella vita istituzionale; il sostegno alla mobilità delle idee e delle risorse umane; la predisposizione di un contratto collettivo per il personale dipendente, coerente con la specificità del lavoro dei ricercatori; la trasparenza nelle procedure di selezione dei ricercatori e la promozione della loro crescita professionale; la promozione della conoscenza dei risultati della ricerca e la loro valorizzazione economica anche a beneficio di chi ha contribuito al loro raggiungimento; la valutazione indipendente dei risultati delle attività svolte; la riorganizzazione secondo aree di ricerca; la cooperazione e il coordinamento tra le diverse articolazioni scientifiche; la funzione ausiliaria dell'attività amministrativa rispetto alle attività di studio e di ricerca.

In un'altrettanto esplicita logica di continuità, efficacemente sintetizzata dal meccanismo di subentro in tutti i rapporti giuridici attivi e passivi, alla Fondazione è stato trasferito tutto il personale con un rapporto di

lavoro a tempo indeterminato: sia, ovviamente, il personale che ha optato per un nuovo rapporto di lavoro con la Fondazione, sia il personale che, pur trasferito nel ruolo unico del personale della Provincia Autonoma di Trento, è stato automaticamente messo a disposizione della Fondazione.

9

Per la durata residua dei relativi contratti, stessa sorte hanno subito i rapporti di lavoro a tempo determinato e le collaborazioni; rispetto a queste due ultime fattispecie contrattuali – afflitte da un'importante e non più tollerabile situazione di precariato – si è avviato un consistente processo di stabilizzazione che porta alla conversione dei preesistenti rapporti di collaborazione e/o a tempo determinato in contratti a tempo indeterminato, sulla base di criteri di merito e di anzianità.

Continuità e discontinuità rappresentano dunque le due polarità intorno alle quali si innescano e si sviluppano le trame di un processo di trasformazione destinato a coinvolgere molteplici aspetti e profili di un'istituzione di ricerca articolata in una ricca pluralità di domini scientifici e caratterizzata da una complessa natura giuridica ed organizzativa.

Il Progetto Reflex è stato ideato e realizzato proprio per documentare alcuni connotati e riflessi «immediati», cioè non mediati da elaborazioni successive al farsi stesso della trasformazione, ma registrati nel momento del loro manifestarsi originario.

Solo dentro tale contestualizzazione – questo l'assunto di partenza del progetto – sarebbe stato infatti possibile intercettare, raccogliere e fissare quei dati e quelle informazioni relative ai fenomeni «sottili» della trasformazione, generalmente decisivi per il divenire della traiettoria delle riorganizzazioni, ma sovente destinati all'oblio o comunque ad una certa irrilevanza rispetto alle «retoriche» della memoria politico-istituzionale o manageriale, cui spesso viene affidata la narrazione postuma di vicende come quelle di cui qui si tratta.

In questa prospettiva, il Progetto Reflex, per il suo peculiare approccio metodologico, si propone come contributo per quanti in futuro vorranno cimentarsi in ricostruzioni storiografiche che tengano conto anche di quelle speciali dinamiche che, inesorabilmente, agiscono sulle traiettorie dei processi di cambiamento fino a modificarne, o comunque a condizionarne, il corso inizialmente stabilito.

Sono queste le dinamiche da cui spesso dipende l'effettività, la *magnitudo* ed il reale punto di caduta dei processi di trasformazione organizzativa; dinamiche generate dal caleidoscopico gioco delle posizioni

10 | e delle interazioni che i soggetti a diverso titolo coinvolti nel processo di trasformazione assumono e sviluppano nei confronti dei presupposti del cambiamento.

Non a caso, con riferimento ai processi di trasformazione istituzionale ed organizzativa simili a quello oggetto dell'indagine documentata dal presente lavoro, gli studi specialistici hanno da tempo dimostrato che non c'è reale cambiamento finché i fattori motivanti ed i presupposti formali che stanno alla base delle esperienze riorganizzative – di qualunque genere o tipo essi siano – non vengono vivificati e resi plausibili da una reale adesione dei soggetti in esse coinvolti.

Solo in forza di una tale adesione – con tutto l'inevitabile carico di tensioni con le quali sovente essa si manifesta – l'esistente può dischiudersi ad una possibilità altra e nuova.

Da quest'ultimo punto di vista, il Progetto Reflex, prima ancora delle verifiche che dovrà certamente sostenere in occasione delle auspicabili riflessioni circa la trasformazione istituzionale ed organizzativa cui si riferisce, ha l'indubbio merito di aver contribuito a rendere espliciti e quindi suscettibili di dibattito e di una prima valutazione i rapporti critici instauratisi tra i presupposti ed i fattori del cambiamento, interni ed esterni alla Fondazione Bruno Kessler, e la molteplicità degli attori che quello stesso cambiamento hanno voluto o dovuto interpretare.

Nei limiti di una pretesa managerialista, nella carenza di una cultura del cambiamento e nell'esasperazione del dibattito politico, il supplemento e l'integrazione di consapevolezza recuperati grazie al Progetto Reflex hanno contribuito a demoltiplicare equivoci e conflitti ripristinando canali di comunicazione interrotti, hanno facilitato la reciprocità e la legittimazione dei ruoli, hanno favorito il governo di alcune esternalità negative ed assicurato una maggior focalizzazione sul senso del cambiamento organizzativo in corso.

Se questo è stato possibile, pur con tutti i limiti che vanno onestamente riconosciuti, lo si deve probabilmente anche al ruolo «terzo» ed autonomo che la committenza istituzionale ha voluto assicurare al Progetto, nonché alla libertà di giudizio congenita alle eterogenee comunità che popolano la Fondazione Bruno Kessler.

Tutti in FBK siamo consapevoli che le organizzazioni sono un insieme di regole, organi, funzioni, strutture, spazi, strategie e consuetudini; ma anche di persone, valori, bisogni, speranze, relazioni, conflitti, progetti e competenze.

Questa consapevolezza rappresenta un patrimonio importante per l'affermarsi di un'idea di organizzazione capace di ripensarsi quotidianamente dentro lo spazio aperto di una ricerca che ha nello sviluppo della persona e della conoscenza un imprescindibile orizzonte di senso.

11

Riflettere l'organizzazione: una introduzione

Alberto Zanutto

«Marco Polo descrive un ponte, pietra per pietra.
– Ma qual è la pietra che sostiene il ponte? – chiede Kublai Kan.
– Il ponte non è sostenuto da questa o quella pietra – risponde Marco, – ma dalla linea dell'arco che esse formano.
Kublai Kan rimane silenzioso, riflettendo. Poi soggiunge: – Perché mi parli di pietre? È solo dell'arco che mi importa.
Polo risponde: – Senza pietre non c'è l'arco».
Italo CALVINO, *Le città invisibili* (1993)

Gli studi organizzativi hanno iniziato a considerare le organizzazioni come un campo di relazioni complesse e articolate solo qualche decennio fa (Maanen e Kunda 1989). Se nel passato gli studiosi delle organizzazioni hanno cercato di semplificare e di ridurre la complessità del fenomeno organizzativo allo scopo di renderlo più «comprensibile» (Mintzberg 1983), negli ultimi quindici anni questo scenario è profondamente mutato e nell'ambito degli studi organizzativi si sono affacciati molti concetti nuovi provenienti dall'antropologia, dalla psicologia sociale, dall'estetica e da molte altre discipline attente a considerare le organizzazioni innanzitutto come spazi vitali di grande intensità (Morgan 2006; Weick 1979; Hatch 2006).

Nonostante molti studiosi, specie in ambito economico e aziendale, continuino ad appassionarsi alle dimensioni macro delle organizzazioni (Brusa 2004) – ad esempio ai bilanci, alle scelte strategiche, alla penetrazione nei mercati e alla produzione di prodotti tecnologicamente innovativi –, in realtà le organizzazioni continuano a darci lezioni importanti sulla loro «irriducibilità» concettuale e sull'enorme riserva di individualità e di lavoro oscuro che permette loro di sopravvivere e di operare con proficuità (Alvesson e Berg 1992).

In questi tempi di crisi, dovuta in parte proprio alla semplificazione macrostrutturale della realtà da parte degli analisti del mercato, emerge

14 | con ancora maggior forza l'esigenza di riportare al centro dell'attenzione la ricchezza delle relazioni, delle rappresentazioni, delle culture e delle dimensioni più *soft* delle organizzazioni.

Il proponimento di realizzare una ricerca sulla più importante istituzione di ricerca trentina, e in particolare sulla trasformazione da Istituto Trentino di Cultura (ITC) a Fondazione Bruno Kessler (FBK), è nato tre anni fa, in modo abbastanza fortuito. Oggi, tuttavia, mentre ci apprestiamo a rendicontare il lungo lavoro svolto, sembra agevole individuare un filo logico continuativo che ne ha accompagnato la genesi e la realizzazione.

Alla fine del 2007 la Fondazione Bruno Kessler era ai suoi primi mesi di attività operativa, dopo il passaggio di consegne avvenuto con lo *switch off* dell'ITC il 28 febbraio 2007. Il gruppo dirigente a quell'epoca marciava a ritmo decisamente sostenuto per affrontare su vari fronti le incombenze relative al nuovo ente. E, seppure gravato dalla responsabilità di dare senso e forma al nuovo soggetto istituzionale, era anche fortemente motivato a dotarsi di uno spazio di riflessività in grado di accompagnare e di permettere una rilettura di quanto stava avvenendo. Il gruppo dirigente sembrava rendersi conto che molte delle dinamiche organizzative che vedeva sorgere, manifestarsi ed esaurirsi attorno a sé non avrebbero lasciato facilmente traccia se qualcuno non si fosse occupato di darne conto. Ricordo in modo abbastanza preciso il modo in cui questa esigenza venne esplicitata fin dai nostri primi incontri, finalizzati a confrontarci sulla possibilità di una ricerca capace di cogliere queste dinamiche. Era forte la consapevolezza che, qualunque cosa fosse diventata la nuova Fondazione Bruno Kessler, ciò sarebbe dipeso in larga parte anche da queste relazioni organizzative, di cui non sarebbe peraltro rimasta traccia nei documenti ufficiali. Al nostro gruppo di ricerca si offriva una opportunità decisamente interessante: osservare da vicino il modo in cui una istituzione di ricerca, tra le prime in Italia, si proponeva di riscrivere il patto istituzionale fondativo che tiene insieme *stakeholders*, personale di ricerca e amministrativo, gruppo dirigente e territorio. Dunque un oggetto di ricerca particolarmente significativo per chi sia interessato a osservare e analizzare la complessità delle dinamiche organizzative.

È nato così l'incontro tra una richiesta volta a riflettere su quanto stava accadendo e l'interesse di un gruppo di ricerca del Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale (Research Units on Communication, Organizational Learning and Aesthetics - R.U.C.O.L.A.) che ha sviluppato una consolidata esperienza nell'analisi dei fenomeni organizzativi, tramite l'uso

di strumenti di analisi di natura più qualitativa, basati sulla sollecitazione di processi narrativi, sulla conduzione di osservazioni etnografiche, sull'analisi di materiale visuale e più in generale sul riconoscimento dell'importanza di forme di ricerca attente alle pratiche organizzative.

L'unità di ricerca R.U.C.O.L.A. è nata come gruppo interno al Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale nel 1990 e ha sviluppato fin da subito concetti e metodologie che ne hanno caratterizzato l'evoluzione, i piani di ricerca e le collaborazioni a livello europeo. I primi lavori si sono concentrati sui processi cognitivi e sulle mappe di significato che guidano gli attori organizzativi nel loro operare (Gherardi, Strati 1994). A questi si sono affiancati di lì a poco studi che hanno approfondito il tema della conoscenza nelle organizzazioni e i processi per alimentarla e scambiarla all'interno delle stesse (Gherardi et al. 1999). L'analisi organizzativa nel frattempo ha orientato la ricerca verso l'analisi delle «comunità di pratiche» e ne ha seguito le implicazioni soprattutto nei contesti ad alto flusso informativo e connotato da cospicui investimenti in ICT (Information and Communication Technology). Questi passaggi concettuali hanno spinto negli ultimi anni ad approfondire il concetto di «pratica» e di «pratica situata», perché attraverso questa è sembrato potessero trovare sintesi tutte le tensioni e le trame che costruiscono il «tessuto organizzativo» (Gherardi 2006, 2009). Accanto a questi modi di raccontare e concettualizzare il lavoro organizzativo si sono sviluppate altre linee di ricerca particolarmente utili per il tipo di analisi che il presente libro descrive. Tra queste si ricordano in particolare i lavori di carattere metodologico sulle narrazioni organizzative (Poggio 2004), sull'etnografia organizzativa (Bruni 2003) e sull'analisi estetica delle organizzazioni (Strati 2008). Un'altra area di studio e di approfondimento, utile anche nelle analisi di questo lavoro, è rappresentata dagli studi su genere e lavoro e sulle dinamiche di lavoro nelle organizzazioni ad alta competenza cognitiva (Murgia, Poggio 2009).

Il panorama sulla complessità dei lavori e delle ricerche prodotte – e qui solo accennato – disegna inequivocabilmente il tipo di approccio che il gruppo di ricerca ha poi messo in campo per documentare quanto realizzato dalla nuova Fondazione Bruno Kessler. Sarà questa sensibilità metodologica e concettuale che i lettori ritroveranno nelle pagine seguenti, volte a riportare quanto esplorato e analizzato in due anni e mezzo di attività di ricerca svolta nell'ambito del Progetto Reflex.

Nell'incontro tra l'esigenza riflessiva proveniente dal *management* di FBK e il nostro gruppo di studio e ricerca sulle organizzazioni sta la reale novità di questo lavoro. Infatti, il desiderio di un approccio trasversale

16 | e desideroso di dar conto delle tante dimensioni informali che si sono create nel passaggio da ITC a FBK ha incontrato la curiosità e l'interesse di un'*équipe* di lavoro altrettanto interessata ad affrontare in modo articolato e non ortodosso un processo di cambiamento organizzativo decisamente unico e singolare.

Come si evincerà dai diversi contributi che compongono il volume, in questo processo di cambiamento sono state presenti nel campo organizzativo una molteplicità di tensioni e opportunità di sviluppo, che avrebbero potuto essere traslate nel nuovo ente in molti modi. L'esito istituzionale dell'attuale FBK è, dunque, solo una delle possibili configurazioni che avrebbero potuto emergere e consolidarsi in questo processo. Gli studiosi organizzativi sono consapevoli che raccogliere e analizzare le rappresentazioni e le conoscenze di uso comune tra gli attori organizzativi, e ricostruire i processi che hanno determinato gli scenari organizzativi stessi, sono azioni di ricerca utili a comprendere perché sia nata e si sia affermata 'questa' particolare configurazione istituzionale in FBK.

I cambiamenti organizzativi possono volgere, infatti, in molte direzioni diverse. Quando una linea di sviluppo prevale sulle altre è perché, nelle tensioni in campo, questa ha saputo coagulare e connettere relazioni diverse tra loro. Compito dei sociologi organizzativi è quello di spiegare e di rappresentare come ogni particolare configurazione di queste forze si sedimenti in un assetto istituzionale dato. I cambiamenti organizzativi, soprattutto, nelle fasi iniziali, necessitano di un campo aperto in cui gli attori – umani e non umani, direbbe Bruno Latour – competono apertamente per orientare i processi nella direzione che più rappresenta la loro sensibilità.

Cambiare significa dunque mettere in campo processi che per loro natura sono conflittuali e che indicano un cammino il cui esito non è mai scontato e che spesso segue logiche non controllabili da nessuno degli attori primari coinvolti (Argyris 1990). Le forze in campo sono sempre molteplici – istituzionali, politiche, legislative, organizzative ecc. – e quindi ciò che si può osservare nei diversi momenti del cambiamento organizzativo è un 'ibrido' che difficilmente è riconoscibile nelle pianificazioni proposte dai diversi attori *ex ante*, ma piuttosto raccoglie in sé, con diverse intensità, componenti di tutte le forze conflittuali presenti.

Affinché il processo sia costruttivo e non porti a degenerazioni incontrollabili sono necessarie almeno due componenti: il sostegno alle pratiche della partecipazione e la riflessività sui processi avviati.

Le pratiche sociali in ambito organizzativo possono essere, come appena evidenziato, conflittuali e, in alcuni passaggi, anche dirompenti. Tuttavia quando gli attori si mettono in competizione secondo una logica conflittuale lo fanno per allocare a sé la maggior quantità di risorse disponibili, affinché sia tangibile l'effetto positivo dell'investimento 'politico' nel conflitto. Questo atteggiamento, solitamente etichettato come «problematico» perché apertamente conflittuale, in realtà è anche un segno di vitalità e di desiderio di partecipazione. Prendere parte ai processi di cambiamento organizzativo, quindi, significa accettare il linguaggio della differenziazione, del contrasto, dell'enfasi retorica sui rischi e sui vantaggi che la strada imboccata porterà all'organizzazione stessa. Allo stesso tempo, però, questo coinvolgersi è anche una ricerca comune di una *response-ability* in grado di far muovere dei passi all'organizzazione quando ci si trova in una situazione di incertezza. È certamente una ricerca e un ripensamento dell'identità organizzativa, intesi qui come una dimensione relazionale in cui differenziazioni e identificazioni giocano a trovare un equilibrio complesso e difficile. Per questo, da un punto di vista analitico, lo sguardo che ha uniformato anche il processo di ricerca avviato dal gruppo di ricerca Reflex è stato quello di considerare da vicino le pratiche sociali organizzative. Ogni componente in campo, infatti, si trova ad occupare spazi e tempi organizzativi attraverso una serie di pratiche che si pongono alla base dell'appartenenza all'organizzazione. Esse sono la parte osservabile delle conoscenze di cui un'organizzazione dispone. In esse si gioca la tensione stessa dei processi di cambiamento, perché ogni cambiamento si chiamerà tale se avrà modificato in tutto o in parte le pratiche di lavoro o il senso e la visione che esse sono in grado di testimoniare. È la prospettiva descritta da March e Olsen (1989), secondo i quali le pratiche organizzative sono associate al cambiamento in base alla loro «appropriatezza» in un quadro di identità. È questa identità che i cambiamenti mettono in gioco e desiderano 'riscrivere', come in una sorta di 'regola di partecipazione', cioè nella definizione delle condizioni e dei benefici che sottendono l'adesione al progetto organizzativo.

Nelle analisi che seguono si trovano molti riferimenti a questa dimensione e gli stessi strumenti metodologici adottati hanno lo scopo di far emergere le identità dei soggetti coinvolti e le pratiche che queste identità hanno espresso durante la fase di cambiamento. Le analisi narrative in quest'ottica sono lo spazio in cui gli attori ripensano il senso del loro agire e lo collocano *ex post* entro un flusso organizzativo più o meno comprensibile nelle diverse fasi di sviluppo. Le pratiche hanno, dunque,

18 | al loro interno, almeno tre componenti: quelle dell'ordinare, del ripetere e del riprodurre l'istituzione, e quindi la società, nella sua accezione in generale (Bruni, Gherardi 2007). Esse assumono, cioè, tutto l'universo delle tensioni in campo e ne restituiscono una sintesi operativa che permette di affrontare il quotidiano e le sue complessità.

In una istituzione di ricerca che vede al suo interno il realizzarsi di una molteplicità di convivenze apparentemente non facili per la diversità degli ambiti disciplinari, per la separazione dei luoghi e delle funzioni, e – come vedremo – anche per la diversa connotazione contrattuale, le pratiche espresse quotidianamente sono il terreno evidente del confronto sul cambiamento. Il tentativo di raccontare e analizzare le resistenze nei confronti del cambiamento proposto conferma, da un lato, la solidità identitaria del personale FBK e, dall'altro, il desiderio dello stesso di fronteggiare la nuova situazione considerandola come modificabile e riconfigurabile.

L'altro elemento determinante in questi processi è la riflessività. Abbiamo voluto chiamare questo processo di ricerca «Reflex» per porre in evidenza la necessità di confermare che il baricentro del processo di conoscenza è necessariamente 'interno' all'organizzazione. Le nostre pratiche di accesso al campo e di analisi dei materiali hanno trovato un senso solo nel più generale desiderio del gruppo dirigente di interrogarsi su quanto stava avvenendo e su come rileggere alcune dimensioni del cambiamento.

Per questo ci è parso utile articolare il processo di ricerca lungo diverse linee di lavoro. Infatti, la natura di FBK (e prima ancora di ITC) può essere descritta attraverso la metafora dell'ipertesto, cioè di uno spazio di relazioni, conoscenze e pratiche che possono essere considerate ciascuna indipendente rispetto alle altre. Tuttavia, ciascuna concorre a una costruzione collettiva e condivisa dell'organizzazione. D'altra parte ogni organizzazione è una «galassia di organizzazioni» che si intrecciano in vari modi e che è molto difficile descrivere e «rendicontare» singolarmente senza considerare l'apporto al progetto complessivo e unitario che ogni istituzione propone per sé (Morgan 2006). La riflessività che il gruppo dirigente ha voluto far emergere deriva da questa consapevolezza. Il gruppo avvertiva la necessità di potersi riconoscere in un flusso in cui i possibili apporti da attori esterni (personale, mondo politico, norme amministrative) sono davvero molti. E, tuttavia, per quanto governati con la massima responsabilità, i processi riflessivi corrispondono raramente a qualcosa di pianificato e preordinato. Reflex si è dunque configurato come uno spazio di riflessività su più livelli: in grado cioè di considerare

una molteplicità di punti di vista e di osservazione sulla vita interna a FBK. Su questa base sono state immaginate quattro linee di ricerca capaci di seguire ciascuna altrettanti percorsi di analisi, ma, al contempo, in grado di ricomporsi in una rappresentazione il più possibile unitaria dell'organizzazione stessa. Questa poliedricità ha imposto ai ricercatori, così come ai decisori, un atteggiamento di attenzione metodologica adatta a ri-conoscere nella Fondazione Bruno Kessler, e nelle varie pratiche organizzative che le permettono di vivere e aprire le sue sedi ogni giorno, il «fare-farsi» quotidiano della Fondazione stessa. La riflessività ha richiesto a ricercatori e attori organizzativi una disponibilità reciproca alla trasparenza, alla condivisione delle rappresentazioni, alla confidenza nelle relazioni e alla messa a nudo dei processi di ricerca avviati.

Il gruppo di ricerca è stato sempre consapevole dei rischi che un tale processo poteva mettere in campo. Pare opportuno richiamarne qui almeno due: per un verso il rischio di assecondare e asservire uno sguardo istituzionale nell'impianto della ricerca; per un altro verso il pericolo di considerarsi meri osservatori esterni delle dinamiche organizzative osservate e analizzate sul campo.

Come ricordano Mangham e Overington (1987), sulla scena organizzativa accadono cose che travalicano il senso del dialogo e delle versioni 'ufficiali' dei documenti relativi alla trama di un cambiamento organizzativo. Tuttavia, l'aver orientato il lavoro al tema esplicito della riflessività e aver concordato l'utilizzo di quattro specchi con cui il gruppo avrebbe operato all'interno del Progetto è stato un punto di partenza incoraggiante sia per il gruppo dirigente che per l'*équipe* di ricerca.

Allo stesso tempo era possibile incorrere nel rischio di essere visti come osservatori distaccati e incidentali, portatori di un interesse antropologico e culturale verso i fenomeni in atto e per nulla interessati a creare dei processi di scambio e di osmosi con il campo di indagine. I campi organizzativi, infatti, sono un luogo molto più ricco di quanto le semplici descrizioni aziendaliste tendano a far apparire. In essi si giocano tensioni legate al potere, alla comunicazione simbolica, alla costruzione linguistica di artefatti narrativi e, non da ultimo, alla costruzione delle immagini pubbliche e alla gestione degli spazi di vita interni. Queste tensioni rendono necessaria una molteplicità di strumenti ma, prima ancora, richiedono che il canale percettivo tra ricercatori e organizzazione sia sempre aperto e ri-negoziabile. Ciò significa che i ricercatori vivono un processo di apprendimento che modifica l'accentuazione degli sguardi e la percezione degli eventi analizzati. In tal senso è importante che chi fa ricerca possa avere accesso ad alcune situazioni tipiche della vita

20 | organizzativa e immergersi completamente nella complessità del campo osservato, considerando il proprio piano di osservazione come qualcosa di aperto e sempre rimodulabile (Zanutto 2008).

Il rischio di affrontare il campo con strumenti rigidi e preordinati è stato evitato creando una pluralità di accessi e, successivamente, una varietà di occasioni per uno scambio e una ripresa dei temi osservati sul campo. Gli incontri periodici con il gruppo dirigente e il sostegno che lo stesso ha offerto nell'affrontare gli accessi al campo, non sempre agevoli per la natura composita della Fondazione, hanno costituito uno spazio prezioso di confronto continuo e un'occasione di sintesi delle concettualizzazioni emerse dal lavoro di indagine.

È in questa logica di lavoro che il disegno della ricerca è stato articolato in quattro diversi livelli teorici di analisi e di osservazione. Quattro diversi sguardi sul mondo della Fondazione Bruno Kessler, connotati per un verso dalla diversità degli strumenti metodologici adottati, per altro verso da una differenza temporale e spaziale dei punti di osservazione. In sintesi, seguendo l'ordine di esposizione all'interno del presente volume, si troverà inizialmente il resoconto di una prima linea di analisi che ha avuto come scopo lo studio dei processi istituzionali e organizzativi più evidenti (statuto, Accordo di Programma, personale ecc.); una seconda linea si è articolata sulle rappresentazioni iniziali degli operatori in seguito all'avvio della trasformazione statutaria; una terza linea è volta all'analisi dei racconti relativi agli anni successivi alla trasformazione statutaria; una quarta linea ha preso infine in considerazione il processo di ridefinizione del logo e degli spazi lavorativi.

Ogni linea di ricerca ha visto all'opera diverse metodologie. Le tecniche di analisi narrativa sono state adottate nelle linee volte a ricostruire il percorso di sviluppo della Fondazione attraverso le memorie degli attori sia come recupero dei racconti delle persone coinvolte, sia come diario di vita organizzativa quotidiana; l'analisi organizzativa documentale e testimoniale è prevalsa nella linea che ha ricostruito i processi istituzionali e gestionali; la quarta linea ha utilizzato le metodologie e le tecniche dell'analisi estetica delle organizzazioni per studiare l'evoluzione della Fondazione nello spazio simbolico e lavorativo nell'arco dei tre anni considerati, ovvero dal 2007 al 2009.

Il primo capitolo verte quindi fundamentalmente sui processi istituzionali della trasformazione. È un lavoro che ha cercato di ricomporre la ricchezza di documenti e di scelte originarie che hanno caratterizzato i primi passi della Fondazione. Sono i passaggi che maggiormente hanno

reso evidente il processo di costruzione sociale sottostante il nuovo ente. La sua nascita *ex lege* e le prime rappresentazioni conflittuali sugli orientamenti da assumere rappresentano il cuore di questo contributo. In esso si trovano i riferimenti originari e le diverse articolazioni del processo che ha condotto alle decisioni fondative, necessarie per migrare da una realtà già operativa e a suo modo funzionante verso un soggetto organizzativo articolato, autonomo e possibilmente più funzionale. Tutto ciò senza smettere di garantire il funzionamento alle varie unità lavorative e con la volontà di rendere il processo più partecipato possibile. Il capitolo si propone di evidenziare i valori sottostanti le diverse scelte organizzative e le differenziazioni che i singoli settori della Fondazione hanno messo in campo come rinforzo alla propria identità. L'analisi considera da vicino diversi materiali documentali, come l'Accordo di Programma, i passaggi contrattuali, il contratto per il personale della ricerca e alcuni processi documentali tuttora in corso.

21

Il secondo e il terzo capitolo si concentrano sulla ricostruzione *ex post* e *in itinere* della relazione tra gli attori della Fondazione e i nuovi assetti organizzativi. Essi si sviluppano a partire dalle narrazioni relative all'avvio della trasformazione organizzativa, per arrivare alle narrazioni contingenti e 'contemporanee' delle attività nel loro farsi quotidiano.

Nel secondo capitolo, in particolare, vengono prese in considerazione le rappresentazioni e le principali trame del cambiamento emerse dai racconti dei diversi attori organizzativi. Si tratta di storie che restituiscono letture articolate del percorso avviato nella trasformazione istituzionale, evidenziando le criticità insite nell'idea stessa di cambiamento. I racconti sono visti come artefatti narrativi intenzionali, di cui vengono presi in considerazione le trame e i personaggi, così come alcuni elementi di carattere simbolico, come le metafore utilizzate per descrivere il cambiamento.

Nel terzo capitolo il processo procede su questa linea per attivare un'analisi di diari di campo volti a raccontare la trasformazione organizzativa in atto, nel suo compiersi quotidiano. Questa chiave di lettura considera i processi di trasformazione dell'organizzazione come se fossero percorsi con cui si vuole incidere sulla conoscenza pregressa e sedimentata nelle pratiche, nelle procedure e nelle dinamiche organizzative. L'esito di un simile orientamento dovrebbe essere osservabile nei cambiamenti concreti delle pratiche quotidiane della Fondazione. Il lavoro, a questo scopo, ha sollecitato la redazione di una serie di diari-racconti di un evento organizzativo tipico della settimana, per ricostruire le rappre-

22 | sentazioni, il quadro delle 'forze' in campo, le alleanze, le strategie e le *routines* che caratterizzano l'agire degli attori coinvolti. Il capitolo vuole dare conto di come la quotidianità sia uno spazio in cui le evoluzioni organizzative trovano molti riferimenti. Nelle pratiche quotidiane è stata riscontrata, in effetti, una tensione positiva verso nuovi equilibri della relazione soggetto-organizzazione raccontati dai vari operatori. Tali equilibri risultano indispensabili per poter continuare ad esistere come organizzazione di ricerca e come operatore che contribuisce a costruirne il destino.

Il quarto capitolo si occupa infine della relazione tra estetica e cambiamento organizzativo. Ogni organizzazione, e tanto più una fondazione di ricerca per sua natura connotata da un «alto concentrato informativo», è dotata di un proprio particolare *mix* di dimensioni cognitive (riconducibili a un *ethos* e un *logos* composti da norme, testi, concetti, valori, linee di ricerca e sviluppo, relazioni di potere) e dimensioni sensoriali ed emotive – estetiche appunto –, che contribuiscono fattivamente alla definizione delle dimensioni dell'ambiente organizzativo. Il capitolo intende mostrare come il logo, il *layout* degli uffici e le scelte di configurazione degli spazi in FBK siano stati fin da subito un terreno simbolico, ricco di evocazioni e di rappresentazioni, nel quale si confrontano ancora oggi visioni e linee di sviluppo dell'organizzazione stessa. Questi elementi simbolici sono frutto di un insieme di processi decisionali complessi che si sono nel tempo sedimentati e consolidati. A partire dall'estetica dei luoghi di lavoro e del nuovo logo di FBK e riflettendo sulle strade che hanno portato alla loro attuale configurazione, si presenta qui una ricostruzione metaforica dell'organizzazione e dei suoi spazi lavorativi.

I lettori noteranno che il testo non propone delle conclusioni. È stata una scelta intenzionale legata al desiderio di non indicare dei punti di sintesi finali, che pure nei vari capitoli si possono ritrovare. Al gruppo di lavoro è parso più opportuno considerare lo studio organizzativo sulla Fondazione Bruno Kessler come il racconto di diverse analisi di un flusso, per certi versi 'irriducibile', che ha dato vita e che ancora anima con la sua poliedricità l'esperienza dell'ente.

Un lavoro riflessivo chiede proprio agli attori vivi e presenti nell'organizzazione, cui principalmente questo lavoro si rivolge, di definire il proprio livello di 'conclusioni', al netto delle sollecitazioni che uno studio sociologico può suggerire. Il lavoro intende, infatti, rispettare l'obiettivo di restituire un'analisi per 'frammenti', di natura più o meno 'archeologica', per evitare il rischio di rappresentazioni univoche e certamente riduttive

della complessità della vita di una fondazione con circa 450 dipendenti e una lunga storia istituzionale alle spalle.

23

Una nota finale riguarda la *privacy* degli informatori coinvolti nelle diverse azioni di ricerca. Sebbene per chi opera in FBK sia possibile riconoscere in alcuni passaggi tracce di pensieri di colleghi o di responsabili della Fondazione, l'orientamento a cui il gruppo di ricerca si è richiamato è stato quello di rendere anonimo ogni contributo. Ciò rafforza la natura di ricerca organizzativa di questo lavoro, distinguendola da altre possibili iniziative, come l'analisi aziendale o la consulenza di processo. La riservatezza rappresenta un fondamentale tassello nel rapporto di fiducia reciproca che si è costruito tra chi ha svolto la ricerca e chi a vario titolo è stato coinvolto in essa.

Come in tutti i lavori di ricerca, complessi ed articolati come quello che qui si presenta, è d'obbligo ringraziare, accanto a chi ha permesso istituzionalmente l'accesso al campo, tutte le persone che si sono lasciate coinvolgere con maggiore o minore intensità nelle diverse fasi e linee della ricerca, affidando al gruppo di lavoro racconti, riflessioni e opinioni. Un ringraziamento particolare va indirizzato ad Anna Scalfi e a Enrico Maria Piras per aver favorito il primo contatto con la Fondazione, così come al gruppo dirigente di FBK per aver accettato di mettersi in gioco in questo processo riflessivo.

Il Progetto Reflex è stato reso possibile nelle sue fasi operative da diversi referenti della Fondazione. Tuttavia, un ringraziamento specifico va ad Alessandro Dalla Torre, che per primo ha seguito l'intuizione di offrire al processo in atto lo spazio per un'analisi riflessiva. Intuizione senza la quale il presente lavoro non avrebbe visto la luce. Desideriamo ringraziare inoltre Chiara Zanoni che ha rappresentato lo snodo operativo tra gruppo di ricerca e FBK in tutte le fasi dell'indagine, fino alla preziosa collaborazione prestata nella realizzazione di questo volume.

Dinamiche di una trasformazione

Annalisa Murgia, Luca Salvaterra, Paolo Tomasin

The transition from the Istituto Trentino di Cultura (ITC) to the Fondazione Bruno Kessler (FBK) has offered a key opportunity to observe the process of organizational change. This chapter explores these dynamics of transformation from three specific but interrelated perspectives: the governance processes; the introduction of the first private collective labour agreement in the research field; the administrative and accounting procedures. Moreover, in relation to the general aim of the Reflex Project or offering some hints of reflection to the FBK members, this chapter is aimed at providing some suggestions to facilitate the learning processes within this ongoing process of transition.

«cambia lo superficial
cambia también lo profundo
cambia el modo de pensar
cambia todo en este mundo».

Julio NUMHAUSER, *Todo cambia* (1982)

1. IL PUNTO DI OSSERVAZIONE

1.1. Prospettive d'analisi e obiettivi investigativi

La trasformazione che ha visto l'Istituto Trentino di Cultura diventare Fondazione Bruno Kessler si è rivelata una preziosa occasione per osservare alcune particolari dinamiche che si innescano in un processo di cambiamento organizzativo. Una prima linea investigativa del Progetto di ricerca Reflex ha esplorato queste dinamiche a partire da tre specifiche,

Questo capitolo è il risultato di un lavoro di ricerca comune. Annalisa Murgia è autrice del § 3, Luca Salvaterra ha scritto il § 4 e Paolo Tomasin i §§ 1, 2 e le Conclusioni.

26 | ma interdipendenti, angolazioni a ognuna delle quali è stato dedicato un paragrafo. Innanzitutto, si è posta sotto osservazione la *governance*, ovvero i cambiamenti che hanno riguardato gli assetti strutturali, le regole e le modalità di governo dell'ente di ricerca¹. La seconda angolazione d'analisi ha affrontato le dinamiche nella gestione del personale, in particolare, soffermandosi sull'introduzione del primo contratto collettivo di lavoro privato della ricerca². L'analisi delle procedure amministrative e contabili ha costituito, infine, il *focus* della terza angolazione da cui si è osservata la trasformazione.

La scelta di queste tre angolazioni ha comportato inevitabilmente l'esclusione di altri aspetti, altrettanto rilevanti nel caso del passaggio da ITC a FBK, ma che non sono potuti divenire, se non marginalmente, oggetto dell'analisi: la cultura organizzativa, i flussi comunicativi, l'internazionalizzazione e l'interdisciplinarietà³ dell'ente, la rappresentazione fornita dai media ecc.

Gli obiettivi che hanno guidato l'analisi organizzativa in queste tre piste investigative sono stati di natura sia descrittiva che interpretativa. Inoltre, nell'intento generale del Progetto Reflex di rappresentare un'occasione riflessiva per gli «abitanti» di FBK, si è inteso fornire alcuni suggerimenti per facilitare processi di apprendimento e di orientamento in un cambiamento che risulta tuttora in corso.

1.2. Peculiarità dello studio

Ogni singola organizzazione ha le proprie specificità, spesso irriducibili a generalizzazioni. Tuttavia, è possibile rintracciare alcuni elementi comuni tra le organizzazioni che sono riconducibili a fattispecie più generali. L'organizzazione di partenza, l'ITC, e quella di arrivo, la sua evoluzione in FBK, benché profondamente diverse, appartengono entrambe alla categoria di ente o istituto di ricerca. È una categoria che, perlomeno in Italia, non vanta molti studi specifici nella letteratura di stampo organizzativo. Fondamentali nella società della conoscenza, gli enti di ricerca risultano ancora poco noti sotto il profilo giuridico, gestionale e

¹ Esistono diverse definizioni del concetto di «governance» ed una recente ma ormai corposa letteratura multidisciplinare sul tema. In questo studio il termine è impiegato in un'accezione ampia di «corporate governance».

² Questa angolazione ha considerato, benché in modo non approfondito, anche la valutazione del personale: cfr. *infra*, § 3.

³ Per questo aspetto si rinvia alla ricerca interna a FBK.

produttivo. Eppure, siano essi di natura pubblica o privata, è possibile attribuire loro alcune caratteristiche organizzative comuni:

27

- la presenza di due comparti (quello della ricerca e quello dell'amministrazione o di aree di supporto alla ricerca) dove si consuma il conflitto che da tempo la letteratura ha identificato tra «professionals» e «burocrati»⁴;
- la peculiarità del profilo del ricercatore, che è un lavoratore anomalo per identità professionale (molto legato anche alla comunità scientifica di riferimento, sia essa nazionale o internazionale, che travalica i confini della singola organizzazione) e le modalità di lavoro (sono richiesti creatività, inventiva, ritmi e orari flessibili ecc.);
- l'emergere, in particolare nelle strutture legate anche al mondo accademico, del conflitto tra ricerca pura e ricerca applicata, tra quella di base e quella industriale e/o orientata al mercato (Piccaluga 2001);
- il problema dell'acquisizione dei finanziamenti; gli enti di ricerca rappresentano una tipologia organizzativa dove gli *output* non sempre e necessariamente hanno un mercato; per questo, nella maggior parte dei casi, essi vivono di finanza derivata, si sostengono con sovvenzioni pubbliche e, solo limitatamente, con risorse private.

Queste caratteristiche hanno costituito uno sfondo anche per i processi di cambiamento analizzati nelle tre piste investigative qui considerate. Altro sfondo che ha reso peculiare questo studio è il cambiamento di natura giuridica dell'organizzazione di ricerca, passato da ente pubblico (ITC) a ente privato (FBK), e in particolare l'adozione della configurazione giuridica della Fondazione.

La letteratura sulle privatizzazioni è da sempre dominata dalle prospettive economico-aziendali e giuridiche. Più raramente, infatti, si trovano analisi empiriche che si soffermano sulle dinamiche prettamente organizzative⁵. L'istituzione «fondazione», infine, rappresenta una novità nella società italiana di fine millennio (Fondazione G. Agnelli 1997). La natura stessa di questo ente risulta ancora, perlomeno sotto alcuni aspetti operativi, patrimoniali e fiscali, poco conosciuta (Trentini 2007; Palma, Forte 2008). Introdotta nel codice civile del 1942, la fattispecie giuridica della

⁴ In questo tipo di organizzazioni professionali (categoria alla quale appartengono anche università, scuola, sanità, tribunali) ai vertici dirigenziali siedono di solito *professionals* con un *background* curricolare diverso da quello manageriale.

⁵ Fanno eccezione gli studi di Luca Zan, che si è occupato della trasformazione istituzionale delle organizzazioni culturali pubbliche in fondazione (Zan 2003).

28 | fondazione si è diffusa solo recentemente in Italia⁶, mentre è assai più estesa la sua presenza in paesi come gli Stati Uniti o altri paesi del Nord Europa. Per alcuni studiosi (Zan L. 2003) questo recente incremento, tutto italiano, del numero delle fondazioni è interpretabile anche come la diffusione di una 'moda' della trasformazione degli enti pubblici, originata da più fattori: tentativi di riduzione della spesa pubblica, di semplificazione procedurale o snellimento della burocrazia, di introduzione di flessibilità nella gestione delle risorse umane, di incrementare l'acquisizione di risorse finanziarie e patrimoniali.

1.3. Metodologia e fonti impiegate

Se l'oggetto di studio empirico è qui rappresentato dal cambiamento organizzativo, è bene precisare che le organizzazioni sono costantemente *in fieri*, operano all'interno di un processo di trasformazione continua, dalla loro costituzione al loro scioglimento (Butera 2009). In questo ciclo di vita le organizzazioni possono attraversare alcune fasi tipiche e/o imbattersi in mutamenti profondi e singolari che ne alterano considerevolmente gli elementi costitutivi. La trasformazione di ITC in FBK può essere considerata, senz'ombra di dubbio, un esempio di questo tipo di mutamento.

La letteratura sul cambiamento organizzativo ha spesso messo in luce i diversi fattori di resistenza al cambiamento⁷. In particolare, pare qui interessante confrontarsi di volta in volta con i vincoli e gli ostacoli al cambiamento che sono stati oggetto di analisi empirica nelle pubbliche amministrazioni.

L'analisi del cambiamento organizzativo si rivela un'occasione molto utile anche per cogliere e rilevare le «logiche d'azione» attivate dai diversi attori in gioco. Questa prospettiva di studio (Crozier, Friedberg 1978; Zan S. 1988) ha fornito altrettanti strumenti di lettura e interpretazione delle dinamiche esaminate.

Dal punto di vista metodologico l'indagine empirica di cui qui si riportano i risultati è a tutti gli effetti uno studio di caso. L'unità d'analisi non è stata

⁶ Ultimi dati ufficiali disponibili sono quelli dell'Istat pubblicati nelle statistiche in breve il 18 ottobre 2007, che fotografavano il settore all'anno 2005 (Istat 2007). Nel corso del biennio 2006-2007 l'Istat ha svolto la prima rilevazione sulle fondazioni attive in Italia al 31 dicembre 2005. In Italia, a quella data risultavano attive 4.720 fondazioni. Di queste il 7,7% (ovvero circa 360) svolgevano ricerca come attività prevalente. Una panoramica delle principali fondazioni di ricerca e delle loro reti nel contesto europeo è presente nel recente volume Fariselli, Fortis, Quadrio Curzio 2009.

⁷ Per una breve rassegna degli studi si rimanda al *working paper* di Sorrentino 2006.

però identificata nell'organizzazione quanto nel processo di passaggio da una forma organizzativa all'altra. Operativamente la ricerca è stata realizzata seguendo un metodo che si potrebbe definire «indiziario»⁸, nel senso che si è proceduto rilevando, dalle varie e numerose fonti impiegate, indicazioni, tracce, segnali che sono stati poi tra loro confrontati, approfonditi e analizzati al fine di giungere all'enucleazione di descrittori significativi del processo di trasformazione. Il lavoro di campo ha preso avvio raccogliendo e analizzando la produzione documentale pubblica: normative, statuti, regolamenti, convenzioni, contratti, bilanci ecc. Queste fonti hanno offerto gli spunti per una comprensione ufficiale, formale, e giuridica della trasformazione. All'analisi di questi documenti è stata così affiancata quella dei materiali interni, prodotti da FBK o dai suoi *stakeholders*, ai quali è stato possibile accedere: relazioni, dossier, studi, dati sul personale. Attraverso questo secondo nucleo di fonti si è potuto addivenire a una più chiara comprensione degli aspetti organizzativi della trasformazione. Ma è con l'ascolto diretto dei protagonisti del cambiamento che i punti salienti dell'analisi hanno preso corpo. Infatti, sono state effettuate interviste individuali a circa 40 persone rappresentative dei diversi profili e ruoli di responsabilità presenti in FBK, nonché di alcuni *stakeholders* esterni (Provincia Autonoma di Trento, Associazione industriali, Sindacati, Università)⁹. Inoltre, sono stati attivati cinque *focus groups*, volti ad approfondire alcune questioni organizzative¹⁰, che hanno coinvolto anche persone non previamente intervistate. I preziosi testimoni ascoltati durante le interviste e i *focus groups* hanno restituito, ai ricercatori del Progetto Reflex, l'immagine di un profondo attaccamento all'ente di ricerca per il quale lavorano o con il quale sono in contatto, al di là dei cambiamenti di denominazione, di *governance*, di contratto di lavoro o di procedure contabili. E questo *commitment* organizzativo è forse una delle maggiori risorse necessarie per comprendere appropriatamente la trasformazione avvenuta.

⁸ L'approccio impiegato si ispira, seppur vagamente, al paradigma indiziario à la Carlo Ginzburg esposto originariamente nel saggio *Spie. Radici di un paradigma indiziario* (Ginzburg 2000) e più recentemente ripreso nel volume *Il filo e le tracce. Vero falso finto*. Si veda anche la ricostruzione di questo paradigma investigativo nelle scienze sociali fatta da Claudio Coletta nella sua tesi di dottorato (Coletta 2009).

⁹ L'opportunità di ascolto di alcuni testimoni esterni all'organizzazione è stata una peculiarità di questa linea di ricerca.

¹⁰ Le questioni organizzative affrontate durante i *focus groups* sono state individuate coerentemente con le possibili articolazioni delle tre angolazioni di osservazione sopra descritte: processi e procedure amministrative e gestionali; autonomia decisionale nei ruoli di responsabilità; contratti di lavoro e gestione del personale; valutazione della ricerca e dei ricercatori; flussi comunicativi.

³⁰ | La raccolta delle informazioni, avvenuta secondo le modalità sopra descritte, si è protratta lungo l'intero anno 2009: è a tale data di aggiornamento, dunque, che sono circoscrivibili le analisi qui svolte.

2. GOVERNARE IL CAMBIAMENTO

2.1. *Antecedenti: perché cambiare?*

L'analisi della transizione da ITC a FBK non poteva esimersi, come punto d'avvio, dal porsi forse la più banale delle domande: perché trasformare un consolidato istituto di ricerca da ente pubblico funzionale della Provincia Autonoma di Trento (PAT) in una fondazione di diritto privato? Quali erano le motivazioni profonde e, contemporaneamente, chi esprimeva l'interesse verso questo cambiamento? Tra i motivi adottati per la trasformazione, la ricerca ha permesso di individuare:

- le inefficienze attribuite all'ITC e più in generale alla ricerca pubblica, in parte derivanti dalla presenza di troppi vincoli burocratici, nonché dall'assenza di una cultura della valutazione della ricerca (Cannavò 1989);
- la mancanza di un sistema di controllo sulla spesa; di fatto si era consolidato nel tempo un rigido meccanismo di finanziamento *a posteriori*, dietro presentazione dei costi sostenuti;
- lo sviluppo organizzativo dell'ente, cresciuto enormemente negli anni Novanta e ritenuto dunque fuori scala per l'assetto di governo originario, avendo perso la *mission* iniziale e trovandosi a un nuovo stadio evolutivo senza disporre di una strategia né di un modello gestionale di riferimento;
- l'assenza di una visibile ricaduta dei risultati ottenuti dalla ricerca sul territorio provinciale (motivo collegato anche al problema del trasferimento tecnologico alle imprese locali);
- l'eccessivo peso della macchina amministrativa pubblica e la prevalenza soffocante di questa sulla ricerca, con effetti di depotenziamento e alimentazione di ricorrenti tensioni.

I motivi elencati sono facilmente riconducibili a quelli che, a livello nazionale e internazionale, vengono ritenuti alla base della necessità di riformare le pubbliche amministrazioni trasformandole in entità dotate di

propria autonomia gestionale e *accountability* (Zan 2003). Ciò che preme qui sottolineare però è che questi motivi non sorgono improvvisamente; al contrario, hanno una lunga ‘gestazione’. Non sarà compito di questo studio ricostruire puntualmente la storia dell’Istituto, ma solo indicare alcune tappe significative¹¹.

31

L’Istituto Trentino di Cultura viene fondato nel 1962 dall’allora Presidente della Provincia Autonoma di Trento Bruno Kessler che lo guida fino al 1991. L’Istituto si sviluppa in stretto rapporto con l’Istituto Superiore di Scienze Sociali, costituito nel medesimo anno e trasformato successivamente in Libera Università degli Studi di Trento. La prima modifica di statuto dell’ITC risale al 1993, trent’anni dopo la sua costituzione¹². In quella nuova versione dello statuto, l’ITC è qualificato come «ente pubblico provinciale a struttura associativa e persegue i suoi fini operando anche in regime di diritto privato». Gode di «piena autonomia gestionale, amministrativa e di programmazione scientifica» e «orienta la sua azione secondo specifici programmi pluriennali e bilanci annuali».

A inizio degli anni Novanta, l’ITC era già diventato un ente composito, articolato in diverse strutture o Centri di ricerca¹³ e due diverse collocazioni territoriali: l’Isig (Istituto per gli Studi storici italo-germanici), istituito nel 1973 con sede in centro città a Trento; l’Isr (Istituto per le Scienze religiose), istituito nel 1975 e sempre con sede in centro città a Trento; l’Irst (Istituto per la Ricerca Scientifica e Tecnologica), istituito nel 1976 con sede a Povo e composto da sei divisioni dotate di un certo grado di autonomia.

Allo sviluppo interno dell’ITC è necessario affiancare uno sguardo in grado di dar conto dell’aumentata densità degli attori del sistema trentino della ricerca. Oltre alla nascita dell’Università degli Studi, a partire dagli anni Settanta iniziano a popolare questo sistema anche l’Istituto Agrario di San Michele all’Adige; agenzie della Provincia ed enti funzionali a ordinamento provinciale; il Parco nazionale dello Stelvio; l’Istituto zooprofilattico sperimentale delle Venezie; l’Agenzia per lo sviluppo

¹¹ Note più esaustive si possono rintracciare anche nella rivista online dell’Istituto denominata «Sapere e Saperi».

¹² La riforma statutaria segue un cambiamento profondo dei rapporti con l’Università, che negli anni Ottanta del secolo scorso si statalizza, richiedendo all’ITC una revisione della sua *mission*.

¹³ Nello statuto del 1993 i Centri di ricerca (art. 10) sono così definiti: «articolazioni dell’Istituto senza personalità giuridica ed operano sulla base di deleghe amministrativo-gestionali del Consiglio di Amministrazione». Ogni Centro è dotato di un Direttore, nominato dal CdA; un Consiglio scientifico, quale organo di consulenza del CdA e del Presidente dell’Istituto; un Comitato consultivo, laddove deliberato dal CdA.

³² | S.p.A.; imprese e gli altri soggetti pubblici e privati che svolgono attività di ricerca sul territorio provinciale.

Nel 2000 si inizia ad affrontare, non senza difficoltà, una riforma generale dell'ente di ricerca. Nel 2001 viene presentato e respinto il primo progetto di riorganizzazione. Contemporaneamente si fa sempre più strada la convinzione che la trasformazione debba essere attuata per via politica e dunque legislativa. Il cambiamento dall'interno sembra aver incontrato solo ostacoli e non appare più percorribile. L'occasione propizia si realizza quando l'allora assessore provinciale alla Programmazione, innovazione e ricerca avvia il processo di riforma del sistema della ricerca trentino¹⁴. Nel 2004, a supporto dei nuovi orientamenti, si intraprende anche una prima valutazione della ricerca prodotta dall'Istituto. I risultati di tale studio, rimasti documenti interni all'ente, confermavano la presenza di punte di eccellenza accanto a una media di produzione scientifica di bassa qualità, legittimando ancor più la necessità di un cambiamento strutturale.

Viene quindi formulata una proposta di legge provinciale di riforma dell'Istituto che suscita un diffuso dibattito politico, attestato anche da una partecipata conferenza pubblica di informazione sulla ricerca in Trentino promossa, il 21 febbraio 2005, dal Consiglio provinciale.

Nell'agosto del 2005 si giunge infine alla promulgazione della legge provinciale di riordino per l'ITC e l'Istituto Agrario di San Michele all'Adige (comprendendo anche il Centro di ecologia alpina Viote del Monte Bondone) che diventano rispettivamente Fondazione Bruno Kessler e Fondazione Edmund Mach¹⁵. Il 14 luglio 2006 la Giunta provinciale approva l'atto costitutivo e lo statuto della Fondazione. Alla fine dello stesso anno la PAT approva il primo Programma pluriennale della ricerca, relativo al periodo 2006-2008.

La legge 14/2005 (art. 28) impone al Presidente della Provincia di assumere gli atti necessari affinché, nell'arco di diciotto mesi dall'entrata in vigore della legge, venga costituita la Fondazione Bruno Kessler. I tempi vengono rispettati: il 28 febbraio 2007 viene soppresso l'ITC e dal giorno successivo, 1° marzo 2007, inizia a operare FBK.

¹⁴ Per un'analisi statistica del comparto della ricerca in Trentino ad avvio millennio si rinvia agli studi prodotti dal Servizio Statistico della PAT (Dei Tos s.d).

¹⁵ Il testo integrale della legge provinciale n. 14 del 2 agosto 2005, «Riordino del sistema provinciale della ricerca e dell'innovazione. Modificazioni delle leggi provinciali n. 6 del 13 dicembre 1999, in materia di sostegno dell'economia, n. 28 del 5 novembre 1990, sull'Istituto agrario di San Michele all'Adige, e di altre disposizioni connesse» è riportato nell'Appendice del presente volume.

Le principali linee di trasformazione possono così essere enunciate:

- cambiamento di natura giuridica dell'ente e dunque dell'assetto istituzionale e di governo;
- implementazione del nuovo disegno organizzativo, con ridefinizione di unità e ruoli delle figure di responsabilità (tuttora in corso);
- introduzione graduale di nuovi organi di direzione (Segretario generale, Comitato di ricerca, Comitato di valutazione);
- predisposizione e sottoscrizione di un nuovo contratto di lavoro per il personale;
- adozione di un nuovo schema finanziario (regime della programmazione negoziata tra soggetti autonomi attraverso l'Accordo di Programma) e della contabilità economico-patrimoniale.

Di seguito affronteremo gli aspetti relativi all'assetto istituzionale, di governo e alla struttura organizzativa, lasciando i restanti ai paragrafi successivi.

2.2. *Da pubblico a privato?*

Il cambiamento della natura giuridica dell'organizzazione di ricerca – da ente pubblico (PAT) a ente con personalità giuridica di diritto privato (fondazione) – è forse l'aspetto più noto, che ha ricevuto grande eco anche mediatica del processo di trasformazione. Si è trattato di un processo di privatizzazione dettato, come sopra evidenziato, più che da pressanti esigenze di risparmio, dal tentativo di dare nuove condizioni di funzionalità, flessibilità e autonomia all'ente di ricerca. L'indagine condotta nell'ambito del Progetto Reflex ha tentato di esplorare le modalità di questa privatizzazione: perché la scelta della forma «fondazione»? Quali vincoli e quali opportunità ha comportato questa scelta? E soprattutto: si è veramente consumato un processo di privatizzazione o si è dato vita a un organismo ibrido che nella sua quotidianità gestionale rimette continuamente in discussione il confine tra pubblico e privato?

La scelta della fondazione è stato l'esito di un processo decisionale avvenuto a valle di uno studio previo e comparativo dei diversi modelli organizzativi e giuridici, nazionali ed europei, degli enti di ricerca¹⁶. In particolare furono esaminati:

¹⁶ Non è stato possibile accedere a questo studio, che ha comunque avuto una diffusione limitata ai vertici politici della PAT e dirigenziali dell'Istituto.

- 34
- il modello consortile (consorzio di ricerca misto pubblico-privato);
 - il modello Elettra¹⁷ (caso peculiare di un laboratorio di ricerca costituito da una società consortile per azioni partecipata da enti pubblici e privati, riconosciuta anche come ente *nonprofit*);
 - il modello fondazione (ente con personalità giuridica di diritto privato, con il vincolo di destinare tutti gli avanzi di gestione agli scopi istituzionali, e il divieto di distribuire utili; si qualifica quindi come ente *nonprofit*).

Il fatto che la scelta ricada sul modello fondazione, nonostante i limitati esempi presenti in Italia, se non quelli relativi alla trasformazione degli enti lirici (Zan 2003)¹⁸, è in parte spiegabile con l'*appeal* della novità di questo contenitore giuridico e con la già citata «moda» italiana della privatizzazione in fondazione.

Dall'ascolto diretto dei protagonisti si è potuto inoltre constatare una limitata conoscenza, di chi poi si è trovato a condurre la transizione, dell'istituto giuridico della fondazione, in particolare per quanto riguarda i suoi aspetti gestionali e amministrativi¹⁹. Una plausibile rilettura della trasformazione evidenzia come siano state enfatizzate le opportunità offerte dagli strumenti privatistici (non necessariamente quelli della fondazione, che rimangono poco noti) e scarsamente considerati i vincoli che, rimasti inizialmente latenti, sono emersi successivamente soprattutto ad avvio attività nella nuova veste giuridica.

Infatti, al di là della formula giuridica scelta per la nuova organizzazione di diritto privato nata trasformando l'ente di diritto pubblico, i decisori si sono trovati a sciogliere il seguente nodo: come è possibile che il nuovo ente a gestione privata continui a operare con i criteri del privato ricevendo prevalentemente risorse pubbliche?

Prima di presentare la soluzione escogitata – l'Accordo di Programma – è necessario richiamare un'altra peculiarità che ha riguardato questa trasformazione. Non si è trattato, infatti, della trasformazione di una sola organizzazione – l'ITC (nelle sue articolazioni di Irst, Isig, Isr) – quanto piuttosto di un *network* costituito da più soggetti: una serie di satelliti, centri ed enti talvolta giuridicamente autonomi, spesso frutto

¹⁷ Elettra Laboratory è stata costituita nel 1986 dal Sincrotrone Trieste SCpA.

¹⁸ Altro settore dove si è sperimentato l'istituto giuridico della fondazione è quello sanitario e recentemente anche quello per l'erogazione dei servizi sociali (in particolare in Lombardia).

¹⁹ Cfr. *infra*, §§ 3 e 4.

di *spin off*²⁰ di ricerca, ma profondamente interconnessi all'ITC (ECT*²¹, Create-Net²², Cirm²³, Cefsa²⁴, C.I.E.L.I.²⁵, GraphiTech²⁶, SETlab²⁷). Questa dimensione reticolare è uno degli aspetti formalmente meno documentati nella fase di transizione. Questa complessità appare invece in tutta evidenza nell'Accordo di Programma tra PAT e FBK, strumento utilizzato per finanziare indirettamente anche questi altri soggetti societari, cosa che genererà complicazioni gestionali che affronteremo analizzando il cambiamento processuale e contabile (§ 4).

La complessità della trasformazione è data dunque anche da questa dimensione composita di più organizzazioni coinvolte e la riconferma che oggi, anche nel comparto della ricerca, la vera unità produttiva non è la singola organizzazione, ma il reticolo di organizzazioni. FBK si configura quindi come ente «pivotal»²⁸ di un *network* interorganizzativo di pubblico interesse. Questo *network*, a sua volta, è inserito in un sistema ancora più complesso (reti di secondo/terzo livello) della ricerca e dell'innovazione che non ha confini ben precisi, in quanto coinvolge una pluralità di enti e istituti a carattere locale (Università di Trento, Fondazione Edmund Mach, Museo Tridentino di Scienze Naturali), nazionale (CNR) e internazionale.

Inoltre, la trasformazione è stata l'occasione per rafforzare ulteriormente questo *network*, aumentando le realtà di ricerca afferenti a FBK: è il caso dell'Irvapp (Istituto per la Ricerca Valutativa sulle Politiche Pubbliche)

²⁰ Si vuole indicare con il termine inglese «spin off» la modalità di nascita di una nuova impresa per gemmazione, in cui sono coinvolte risorse umane che si distaccano da una organizzazione «madre».

²¹ ECT* (European Center for Theoretical Studies in Nuclear Physic) - Centro Europeo di Studi teorici in Fisica Nucleare, centro statutariamente autonomo, la cui attività è iniziata nel 1993.

²² Centro di ricerca istituito nel 2003 da un precedente progetto di ricerca.

²³ Centro Internazionale per la Ricerca Matematica.

²⁴ Centro di Fisica degli Stati Aggregati, sorto nel 1981 da una convenzione tra il CNR e l'ITC, è oggi un ente di ricerca vigilato dal MIUR (Ministero dell'Università e della Ricerca) e afferente al CNR. Nel 2002 ha promosso l'istituzione delle sedi trentine dell'Istituto per la Fotonica e le Nanotecnologie (IFN-TN) e dell'Istituto di Biofisica (IBF-TN).

²⁵ I Corsi Internazionali Estivi di Lingua Italiana rappresentano una consolidata iniziativa formativo-didattica, che ha operato per oltre trent'anni in ITC e che si è conclusa con la trasformazione del 2007.

²⁶ La Fondazione GraphiTech – Center for Advanced Computer Graphics and Technologies, costituita nel 2002 come *joint venture* tra INI-GraphicsNet Foundation, ITC e Università degli Studi di Trento.

²⁷ Il Laboratorio Trentino per la Sanità Elettronica, è stato costruito nel 2005 in collaborazione con ClinicHall (Consorzio di imprese trentine di informatica sanitaria).

²⁸ Espressione impiegata da Longo per rappresentare uno dei tre tipi possibili di *network* di pubblico interesse, appunto rete pivotale, richiamandosi direttamente al ruolo del *pivot* nel gioco del basket (Longo 2005).

³⁶ | che prende avvio a fine 2007; dei laboratori quali Lego (Laboratorio di Interoperabilità ed e-Government), nonché delle partecipazioni azionarie a imprese tramite il conferimento di lavoro e tecnologie (es. Molecular Stamping²⁹).

Concludendo questa parte d'analisi è opportuno soffermarsi sullo strumento principale di regolazione tra PAT ed ente di ricerca: l'Accordo di Programma. Questo strumento, che introduce la logica negoziale nei rapporti tra i due enti, è l'atto indispensabile ai fini del trasferimento di risorse a FBK. E proprio questa sua funzione evidenzia un'*impasse*: dovendo continuare a reggersi finanziariamente prevalentemente sul denaro pubblico della PAT, la Fondazione dovrà rispettare quanto previsto dalle diverse procedure dettate dalle norme, nazionali ed europee³⁰, applicate alla pubblica amministrazione che di fatto finiscono per limitare le logiche d'azione prettamente privatistiche. L'Accordo di Programma si trasforma quindi in un cordone ombelicale non reciso che tiene permanentemente collegata la madre PAT e la nuova creatura FBK. Da qui il riverbero, nel comportamento organizzativo, della compresenza di due logiche d'azione: l'una rispondente alla natura privatistica, l'altra a quella pubblicistica, che identificheranno l'ente come ibrido o a geometria variabile.

2.3. *Un diverso assetto istituzionale*

I principali documenti che sanciscono la nuova natura giuridica e il cambiamento di assetto istituzionale dell'ente di ricerca sono l'atto costitutivo e lo statuto³¹. Da un lato si registra continuità: i soci di ITC divengono anche i soci di FBK. È importante sottolineare che i soci di ITC erano già una compagine mista composta da enti pubblici (PAT, Università) e organizzazioni private (Associazione Industriali, Federazione Trentina della Cooperazione, istituti bancari). Dall'altro si marca una discontinuità: i principali organi statutari, al di là dei cambiamenti lessicali, riservano profonde differenze (cfr. tab. 1). Scompare la Giunta esecutiva, che rappresentava l'effettivo organo di governo di ITC, e viene potenziato il Consiglio di Amministrazione. Il numero dei consiglieri viene ridotto (da 15 a 8), ma le loro funzioni vengono rafforzate. Il Consiglio

²⁹ L'impresa Molecular Stamping è stata fondata nel 2006 come filiale italiana di TwoF Inc.: cfr. www.molecularstamping.com.

³⁰ Nello specifico si fa riferimento alle normative che danno applicazione del principio della concorrenza.

³¹ Il testo dello Statuto della Fondazione Bruno Kessler è riportato nell'Appendice del presente volume.

è infatti l'organo di indirizzo generale e deliberativo delle linee guida, degli obiettivi generali della programmazione scientifica e dell'amministrazione. In FBK compare un Consiglio scientifico unico in luogo dei diversi Consigli scientifici specifici per ciascun centro di ricerca presenti in ITC. L'Assemblea dei soci diventa in FBK il Collegio dei fondatori e dei sostenitori, ma – come è nella natura delle fondazioni³² – con minori poteri e funzioni.

37

Tabella 1. *Gli organi statutari in ITC e in FBK*

Organi statutari di ITC	Organi statutari di FBK
Presidente	Presidente
Consiglio di Amministrazione	Consiglio di Amministrazione
Giunta esecutiva	Comitato Scientifico
Collegio dei revisori dei conti	Collegio sindacale
Assemblea dei soci	Collegio dei fondatori e dei sostenitori

La PAT, effettivo e unico socio fondatore, continua a mantenere il controllo dell'ente di ricerca: ha la prerogativa di nomina di quattro degli otto consiglieri, tra cui il Presidente e la maggioranza del Collegio sindacale. Benché frutto di un processo di negoziazione, la PAT approva l'Accordo di Programma. In caso di scioglimento della Fondazione i beni mobili e immobili di sua proprietà devono essere restituiti alla PAT. Nonostante questi fortissimi legami, è però ben visibile una maggior autonomia gestionale e operativa della neonata Fondazione rispetto ad ITC che si evidenzia soprattutto nell'organizzazione delle attività.

2.4. *Alla ricerca di un'adeguata configurazione organizzativa*

Il cambiamento di natura giuridica e istituzionale si accompagna a una ristrutturazione della configurazione organizzativa, che però avviene in un secondo momento e segue modalità diversificate a seconda dei diversi Centri. L'intento generale dichiarato è quello di passare da un'organizzazione di tipo verticale e dipartimentale a una più orizzontale, a matrice (Accordo di Programma 2007-2008).

³² Organo facoltativo, in quanto non espressamente previsto dal Codice Civile per questa fattispecie giuridica. FBK è avvicinabile al modello della «fondazione di partecipazione» che «non avrà un'assemblea con il ruolo di organo sovrano, come accade nelle associazioni, nonostante la riscontrata convergenza collettiva di una pluralità di soggetti che partecipano alla sua esistenza, rivestendo le appropriate collocazioni di diritto» (Pettinato 2004, p. 141).

³⁸ | La ristrutturazione organizzativa della parte della Fondazione denominata «Ricerca scientifica e tecnologica» (ex Irst) prende avvio nel luglio del 2007. La parte identificata nelle scienze umanistiche (Isig, Isr) sarà coinvolta successivamente, così pure le aree di supporto alla ricerca.

Nel processo di trasformazione si rileva innanzitutto l'assenza, perlomeno agli inizi, di una chiara strategia per quanto riguarda il nuovo assetto organizzativo: si è alla ricerca di un nuovo modello organizzativo complessivo³³, mentre nell'Accordo di Programma si formulano alcune indicazioni solo per il polo scientifico e tecnologico. Durante la trasformazione si sperimentano soluzioni diverse e si vogliono marcare a tutti i costi le differenze con il precedente modello. Un segnale di questa volontà è la ricerca di un altro vocabolario organizzativo per ri-etichettare le unità organizzative; a tutti gli effetti si potrebbe parlare di un linguaggio della trasformazione organizzativa³⁴ che possiede un forte carattere evocativo e simbolico, oltre che tendere al «manageriale» (Gherardi, Jacobsson 2000).

In secondo luogo viene costituita una sorta di *task force* denominata *Building team* che ha il compito di predisporre l'organizzazione della tecnostruttura per quanto riguarda l'area della ricerca scientifica. È questa l'area (ex Irst) che per prima viene riorganizzata. Solo nel 2009, a distanza di due anni dalla nascita della Fondazione, si mette ordine al settore dei servizi, come si vedrà più avanti (§ 4.1.).

Di forte valenza innovativa sono poi alcune nuove figure o unità che vengono introdotte successivamente: a) il Segretario generale, per la cura dell'attuazione degli indirizzi e degli obiettivi riguardanti l'amministrazione, stabiliti dal CdA; b) la Commissione di esperti per la valutazione delle attività; c) il *Grant Office manager*.

Per quanto riguarda il Segretario generale, la nomina di un ricercatore, nonostante questo profilo non fosse un vincolo statutario, si rivelerà una scelta molto apprezzata, volta a ridurre la distanza e la conflittualità tra l'area amministrativa e l'area di ricerca³⁵.

³³ Ricordiamo qui alcuni principi organizzativi ai quali la legge di riordino si ispira: equilibrio fra ricerca orientata all'innovazione e ricerca di base; organizzazione dell'attività di ricerca per progetti; centralità del monitoraggio e della valutazione della ricerca; distinzione tra organi di governo e organi di consulenza scientifica.

³⁴ Ecco alcune parole chiave impiegate nei documenti interni e ricordate anche dagli intervistati: «Building team»; «i bottoni» (termine utilizzato informalmente per indicare le Unità di ricerca e che restituisce una visione orizzontale), «grant manager», «camera bianca» ecc.

³⁵ Forse in modo lungimirante, il sindacato sostiene che la carica di Segretario generale è destinata a configurarsi sempre più come importante carica politica.

La disposizione statutaria di affidare la valutazione delle attività della Fondazione a una commissione di esperti «che procederà secondo standard e procedure utilizzate a livello internazionale» è, come si avrà modo di leggere anche più avanti in questo capitolo (§ 3.4), espressione di un chiaro indirizzo la cui traduzione operativa appare, tuttavia, piuttosto complessa.

Nel *Grant Office*, unità composta da otto persone più il responsabile insediatosi recentemente, per ora è possibile leggere solo la progettualità di una tentacolare attività di *found raising* in grado di aumentare le risorse disponibili.

Il nuovo modello organizzativo di FBK risulta attualmente articolato in:

- due aree scientifico-tecnologiche presso il polo di Povo: Centre for Information Technologies e Centre for Materials and Microsystems;
- due aree di scienze umanistiche presso il polo di Santa Chiara in centro città: il Centro per gli Studi storici italo-germanici (Isig), e il Centro per le Scienze religiose (Isr)³⁶;
- un settore che raccoglie i servizi di supporto alla ricerca, suddivisi in macroarea di supporto all'innovazione e macroarea di gestione (a loro volta entrambe organizzate in servizi e in unità).

Rispetto a ITC, FBK si articola in «una pluralità molto più accentuata di unità operative maggiormente focalizzate sulle proprie competenze, guidate da leadership che portano responsabilità di obiettivi, budget e persone» (Accordo di Programma 2007-2008, p. 13). Le 21 unità operative sono poi suddivisibili a seconda che siano: a) di ricerca; b) applicative strategiche; c) riguardanti progetti esplorativi.

In sintesi la trasformazione della configurazione organizzativa ha messo in luce le seguenti dinamiche:

- un processo maggiormente partecipato rispetto a quello del cambiamento istituzionale che ha coinvolto diversi responsabili della ricerca;
- l'applicazione disomogenea del nuovo assetto, ovvero a macchia di leopardo, attivando soprattutto il polo scientifico-tecnologico e solo in misura secondaria e ritardata quello umanistico e l'area di supporto alla ricerca;

³⁶ Dalle interviste è emersa anche la volontà dei ricercatori di mantenere i due marchi, in quanto ampiamente e internazionalmente riconosciuti dalle rispettive comunità scientifiche.

- 40 | – una traduzione in pratica dei regolamenti e dei documenti programmatici più lenta della circolazione dei *rumors*³⁷ che hanno, in alcune circostanze, favorito il sorgere di incomprensioni e resistenze, disattendendo aspettative di effettiva trasformazione.

Prima di intraprendere la seconda direttrice di analisi, focalizzata sui cambiamenti nella gestione del personale, è necessario premettere che qualsiasi profonda trasformazione organizzativa richiede inevitabilmente anche un cambiamento della componente umana preposta ai ruoli dirigenziali e di responsabilità. Anche il passaggio da ITC a FBK è avvenuto – volutamente – con soluzione di continuità rispetto ad alcune figure dirigenziali e di responsabilità. E, come per gli altri aspetti fin qui affrontati, anche qui si è proceduto seguendo diverse modalità per l'area scientifica, umanistica e amministrativa. In alcune unità vi è stato un effettivo ricambio delle figure apicali e la loro sostituzione con persone nuove, provenienti da altre organizzazioni e persino da altri settori, introducendo così anche competenze aggiuntive e assenti in ITC. In altre si è proceduto, come si avrà modo di vedere anche più avanti, con dinamiche di selezione e premiazione di personale interno che non è stato riconosciuto dagli intervistati come completamente trasparente.

Con la trasformazione in FBK si è chiaramente voluto diffondere una visione manageriale della ricerca, peraltro non del tutto assente nella componente scientifica di ITC. In questa visione, sul ricercatore incombe anche la responsabilità delle risorse necessarie al proprio lavoro, dell'impiego dei suoi risultati, della creazione di valore per gli *stakeholders*. Il ricercatore diventa quindi una sorta di ricercatore-imprenditore, un modello assai lontano da un ricercatore-dipendente pubblico. Una delle principali traduzioni operative di tale visione è stata la definizione delle nuove responsabilità di budget e di valutazione del personale per i capi unità. Tale definizione, che non ha ancora trovato una diffusa applicazione in FBK, è stata, e continua ad essere, oggetto di discussione che ripropone temi ben noti: la presenza/assenza di un vero mercato della ricerca (soprattutto per l'area umanistica); le competenze manageriali e valutative aggiuntive richieste ai responsabili di unità; le difficoltà di gestire allo stesso tempo rapporti professionali, spesso diventati anche amicali, secondo una modalità paritaria e orizzontale con quelli gerarchici di comando, che sanciscono sanzioni e dispensano premi.

³⁷ Durante le interviste è stata raccolta l'informazione – che non si è riusciti purtroppo ad approfondire – dell'esistenza di un blog dei ricercatori che ha ospitato spesso anche informazioni sulla trasformazione dell'ente. Il blog è rimasto attivo fino all'ottobre 2007.

3.1. *Gli abitanti di FBK: lavorare in un ente di ricerca*

I diversi soggetti che lavorano in un ente di ricerca, pur essendo tutti 'abitanti' della stessa organizzazione, appartengono a differenti comunità occupazionali, che racchiudono al loro interno profili di lavoratori e lavoratrici anche molto differenti tra loro, sia per gli obiettivi che hanno, sia per la cultura del lavoro a cui fanno riferimento. Una prima distinzione riguarda le due aree dell'amministrazione e della ricerca, alle quali – nonostante la quotidiana convivenza – sono spesso sottese differenti pratiche e culture organizzative (Gherardi, Strati 1990, 1997). Se per la prima, infatti, la comunità di riferimento viene identificata prevalentemente nell'organizzazione in cui si lavora, per il mondo della ricerca il senso di appartenenza è più spesso costruito all'interno della propria comunità scientifica, dentro e fuori l'organizzazione, a livello nazionale e internazionale.

All'interno della Fondazione Bruno Kessler, così come già nell'Istituto Trentino di Cultura, esiste tuttavia un'ulteriore differenza che caratterizza questa specifica organizzazione, vale a dire la divisione, sia geografica che culturale, in scienze «soft» e scienze «hard» (Gallino 1990). Sia in ITC che in FBK queste due aree sono sempre state divise, anche geograficamente, tra il polo di Povo – «in collina» –, e il polo di Santa Croce, nel centro della città di Trento. Le differenze tra queste due aree di ricerca, sia in termini organizzativi che per le ricadute che la trasformazione in fondazione ha comportato, non sono – come si avrà modo di approfondire – meno rilevanti di quelle esistenti tra il mondo della ricerca e l'area amministrativa e dei servizi.

Oltre alle citate divisioni interne, tuttavia, l'elemento di distinzione maggiormente rilevante di FBK resta in larga parte la sua trasformazione da ente di ricerca pubblico a fondazione privata. Come richiamato nella parte iniziale del capitolo, la nascita di FBK è espressione di una tendenza generale, cominciata negli anni Novanta, volta a privatizzare i centri di ricerca e più in generale le organizzazioni che si occupano di attività culturali (Piccaluga 2001; Fariselli et al. 2009). Tra le sopraccitate cause della «moda» del passaggio da ente pubblico a fondazione, in questa sezione l'attenzione sarà rivolta in particolare alla volontà – espressa da parte del *management* – di semplificare le procedure pubbliche, ritenute eccessivamente rigide e regolamentate, in modo da avere maggiori gradi di libertà nella gestione delle risorse umane (Zan 2003). Il sistema della

42 | ricerca pubblica italiana è infatti da tempo sotto accusa, soprattutto a causa della presunta inefficienza, burocratizzazione, scarsa produttività, demotivazione dei ricercatori, nonché per la programmazione assente o eccessiva (Cannavò 1989; Sirilli 2007).

Queste motivazioni sono state enunciate anche tra i capisaldi alla base della trasformazione da ITC a FBK e hanno costituito gli obiettivi della stessa Fondazione e di coloro i quali hanno sostenuto il processo di privatizzazione. Tuttavia, al momento della piena attuazione della legge provinciale n. 14 del 2005, l'auspicato aumento della libertà di azione è stato inevitabilmente ridimensionato. La stessa configurazione giuridica di FBK – come verrà detto più avanti, nel paragrafo relativo ai processi amministrativi e contabili – viene descritta «a geometria variabile», dal momento che l'organizzazione si caratterizza in alcuni casi come un ente pienamente privato, e in altri come facente capo alle regole previste per il pubblico. Peraltro, nonostante le nuove assunzioni della Fondazione seguano le procedure utilizzate nelle aziende private, FBK racchiude al suo interno – e di conseguenza gestisce – sia personale con il nuovo contratto privatistico, sia dipendenti della Provincia Autonoma di Trento che non hanno (quantomeno in questa fase) aderito alla neo-nata Fondazione e hanno mantenuto il contratto del comparto pubblico della ricerca in Trentino. Infatti, come previsto dall'art. 28 delle «Disposizioni transitorie e finali» della citata legge n. 14 del 2005 sul «Riordino del sistema provinciale della ricerca e dell'innovazione», dalla data di pubblicazione nel Bollettino ufficiale della Regione, all'interno della Fondazione coesistono due forme contrattuali: da un lato il personale con rapporto di lavoro a tempo indeterminato dipendente dell'Istituto Trentino di Cultura che non abbia instaurato un nuovo rapporto di lavoro con la Fondazione, mantenendo quindi il contratto pubblico della Provincia Autonoma di Trento; dall'altro il personale con un contratto a tempo indeterminato PAT che sia passato al contratto privatistico FBK, nonché i rapporti di lavoro a tempo determinato, e tutti i contratti stipulati in seguito alla nascita della Fondazione. Come si avrà modo di approfondire nelle successive sezioni, le informazioni rispetto alla possibilità di transitare dal contratto pubblico a quello privato non sono tuttavia circolate in maniera omogenea e trasversale a tutte le unità e i Centri della Fondazione.

Alla composizione del personale e ai cambiamenti contrattuali entrati in vigore in seguito all'accordo firmato tra sindacati e fondazioni il 28 settembre 2007 sono dedicati i prossimi paragrafi.

3.2. La composizione del personale da ITC a FBK: permanenze, transiti e stabilizzazioni

43

Per poter comprendere i cambiamenti avvenuti rispetto al personale che lavora all'interno della Fondazione Bruno Kessler saranno presi in considerazione i dati precedenti e successivi alla nascita della Fondazione. Una delle argomentazioni maggiormente ricorrenti – emersa dalle interviste realizzate rispetto alle principali cause della privatizzazione dell'ITC – è stata proprio la crescita esponenziale del personale, soprattutto dell'area scientifico-tecnologica, la quale, tra la metà degli anni Ottanta e i primi anni Novanta, è passata da un numero di circa 20 ricercatori a un totale di oltre 200.

Di seguito vengono riportati e discussi i dati dettagliati relativi al personale amministrativo e della ricerca a partire dal 2006, anno precedente la trasformazione, fino alla situazione attuale³⁸.

Tabella 2. *Composizione del personale ITC al 31 dicembre 2006*

	Co.co.co.	dipendenti		totale
		a tempo det.	a tempo indet.	
M	132	62	113	307
F	60	30	57	147
totale	192	92	170	454

Da una prima analisi dei dati dell'organizzazione nel suo complesso – amministrazione e ricerca, area scientifica e umanistica – un primo aspetto rilevante, richiamato anche dagli ideatori di questa riforma, è la quota di lavoratori e lavoratrici con contratti a termine. Infatti, il personale che lavora attraverso collaborazioni coordinate e continuative rappresentava nel 2006 oltre il 42% del totale del personale, che arrivava a oltre il 60% se alle Co.co.co. si somma il lavoro dipendente a tempo determinato.

Sebbene la quota di lavoro a termine fosse generalmente elevata all'interno dell'ITC, la sua distribuzione, come si evince dai dati disponibili, non era omogenea nelle diverse aree dell'organizzazione.

³⁸ I dati presentati sono stati gentilmente messi a disposizione dal servizio Human Relations - Business Partner di FBK.

Tabella 3. *Composizione del personale amministrativo ITC al 31 dicembre 2006*

	Co.co.co.	dipendenti		totale
		a tempo det.	a tempo indet.	
M	9	18	51	78
F	19	17	43	79
totale	28	35	94	157

Come illustrato nella tabella 3, nell'area amministrativa, di cui fa parte oltre un terzo del personale complessivo ITC, i rapporti di lavoro a termine venivano usati in misura decisamente inferiore rispetto a quanto accadesse per l'assunzione di ricercatori e ricercatrici. Le collaborazioni, ad esempio, rappresentavano nel 2006 meno del 18% degli assunti, cifra che sale esponenzialmente all'interno dei tre Centri di ricerca.

Tabella 4. *Composizione del personale di ricerca ITC al 31 dicembre 2006*

	Co.co.co.	dipendenti		totale
		a tempo det.	a tempo indet.	
Irst				
M	102	43	62	207
F	20	12	12	44
totale	122	55	74	251
Isig				
M	15	0	0	15
F	15	1	2	18
totale	30	1	2	33
Isr				
M	5	1	0	6
F	7	0	0	7
totale	12	1	0	13

La temporaneità dei rapporti di lavoro, come già sottolineato, era una costante trasversale ai diversi mondi della ricerca dell'ITC, sia nel polo scientifico-tecnologico che in quello umanistico. Nel primo si registrava – alla fine del 2006 – quasi il 50% di collaborazioni rispetto al totale delle assunzioni e oltre il 70% di contratti a termine se si considera anche il lavoro a tempo determinato. Nel secondo, nonostante le persone impiegate rappresentassero un numero notevolmente inferiore,

la presenza relativa di rapporti di lavoro temporanei era decisamente più elevata. Nel Centro per gli Studi storici italo-germanici si registravano solo due persone assunte a tempo indeterminato e addirittura nessuna presso il Centro per le Scienze religiose.

Questo specifico aspetto, come si vedrà nel corso del capitolo, ha rappresentato un nodo cruciale nella contrattazione con le tre confederazioni sindacali. Se l'Istituto sosteneva – in parziale accordo con la Cisl – che la privatizzazione avrebbe permesso di stabilizzare gran parte del personale che lavorava da diversi anni con contratti temporanei, Cgil e Uil obiettavano che sarebbe bastata l'approvazione, attraverso una delibera di Giunta, di una norma per la stabilizzazione del personale negli enti di ricerca. Le stabilizzazioni costituiscono inoltre, come si vedrà nel paragrafo successivo, una specifica parte del contratto privatistico della ricerca di FBK.

Una volta descritta la situazione precedente la nascita della Fondazione, passiamo ora a un'analisi dei dati relativi al 2007, prevedibilmente parziali e incompleti, dal momento che si tratta dell'anno di entrata in vigore del nuovo contratto collettivo di lavoro e momento di avvio, per ricercatori, tecnologi e amministrativi, della possibilità di scegliere l'eventuale passaggio al contratto privatistico. Come precedentemente accennato, infatti, se alcuni dipendenti a tempo indeterminato dell'ITC – amministrativi e ricercatori – hanno ricevuto delle offerte esplicite di passaggio al contratto privato, che hanno accolto (instaurando un contratto con FBK) o rifiutato (per mantenere il contratto PAT), nel corso delle interviste sono stati citati anche dei casi in cui al personale non è stata fatta alcuna proposta di passaggio al contratto privatistico, nonché situazioni – sebbene rare – in cui, nonostante sia stata espressa da alcuni soggetti la disponibilità al cambiamento contrattuale, a questa non è seguita la stipula di un contratto FBK.

Tabella 5. *Composizione del personale FBK al 31 dicembre 2007 (esclusi contratti PAT e collaborazioni)*

	dipendenti		totale
	a tempo det.	a tempo indet.	
M	61	5	66
F	37	0	37
totale	98	5	103

46 | Come si nota dai dati relativi al 2007, che vedono la presenza di soli cinque contratti a tempo indeterminato facenti capo alla Fondazione, si tratta di un anno di transizione per FBK. I cinque contratti stabili fanno capo a personale occupato in posizioni dirigenziali, mentre i contratti a tempo determinato rappresentano le assunzioni effettuate con il nuovo contratto FBK, a partire dal mese di ottobre, a cui vanno aggiunte quelle poste in essere dal 1° marzo, per effetto della soppressione di ITC, con un contratto individuale, in attesa del contratto collettivo della Fondazione, all'interno del quale sono confluite non appena è entrato in vigore.

È di fatto nel 2008 che inizia concretamente la fase di decollo della Fondazione, essendo questo l'anno in cui si assiste da un lato a una lenta ma progressiva transizione di una parte di dipendenti a tempo indeterminato dal rapporto di lavoro pubblico a quello privatistico, dall'altro alle nuove assunzioni a termine e alle stabilizzazioni all'interno di FBK di numerosi contratti che erano a tempo determinato in ITC. Da diverse interviste è emerso a tal proposito quanto uno degli aspetti problematici della trasformazione sia stato rappresentato proprio dalla lunghezza del passaggio, talvolta percepito come confuso e «interminabile». Una delle persone intervistate nel corso della ricerca ha utilizzato in questo senso un'immagine efficace per descrivere la nascita e crescita dell'organizzazione:

«La Fondazione oggi è un 'bambino' che è nato e che è stato seguito nelle prime fasi di vita; forse ormai è anche un 'adolescente'; oggi bisogna iniziare a chiedersi cosa vuole fare 'da grande'. In questo ragionamento si colloca anche la necessità di fare un quadro a livello locale tra i diversi soggetti che si occupano di ricerca. In questo quadro la Fondazione che ruolo è chiamata giocare?».

Questo stralcio di intervista restituisce l'incertezza rispetto al futuro e agli scopi della Fondazione, che ha caratterizzato la maggior parte dei colloqui che abbiamo avuto all'interno dell'organizzazione, in tutte le aree che la compongono, dalla ricerca ai servizi.

Se il 2007 è un anno difficilmente analizzabile – in termini strutturali – rispetto alla composizione del personale e delle forme di assunzione, l'analisi delle dinamiche occupazionali risulta possibile invece in relazione al 2008, momento in cui FBK – per riprendere la metafora utilizzata dall'intervistato – attraversa la sua «fase adolescenziale».

Tabella 6. *Composizione del personale FBK al 31 dicembre 2008*

47

	Co.co.pro.	borsisti	dipendenti			totale
			PAT	FBK		
				det.	indet.	
M	103	8	66	56	85	318
F	39	2	46	34	31	152
totale	142	10	112	90	116	470

Comparando i dati complessivi del personale occupato in FBK al 31 dicembre 2008 con quelli relativi al personale ITC al 31 dicembre 2006 notiamo alcuni significativi cambiamenti. Se da una parte i contratti a progetto sono diminuiti rispetto alle collaborazioni di due anni prima, dall'altra, viceversa, si registra un aumento dei rapporti lavoro a tempo indeterminato che – sommando i contratti PAT e quelli FBK – si avvicinano al 50% del totale.

Tuttavia, l'utilizzo di un'ottica di genere nell'analisi delle stabilizzazioni consente di cogliere degli elementi di criticità all'interno delle diverse aree dell'organizzazione, a partire da quella amministrativa e dei servizi di supporto alla ricerca.

Tabella 7. *Composizione del personale amministrativo e di supporto alla ricerca FBK al 31 dicembre 2008**

	Co.co.pro.	dipendenti			totale
		PAT	FBK		
			det.	indet.	
M	22	23	6	15	66
F	10	31	16	11	68
totale	32	54	22	26	134

* Escluso il personale afferente alle segreterie dei Centri.

In particolare, tra gli amministrativi che hanno un contratto di tipo dipendente, è da sottolineare il rapporto inverso tra uomini e donne che hanno contratti a tempo determinato e indeterminato, aspetto che potrebbe far supporre una tendenza a stabilizzare con maggiore facilità la componente maschile (Saraceno 2005; Simonazzi, Villa 2007). D'altra parte, all'interno dell'area dei servizi, il numero di persone che è transitato dal contratto pubblico a quello privato risulta decisamente inferiore rispetto al mondo della ricerca, soprattutto a causa del maggior livello

48 | di garanzie e tutele cui il rapporto di lavoro provinciale dà accesso, in particolare per quanto riguarda l'utilizzo degli strumenti di conciliazione, quali permessi e congedi, che consentono una migliore armonizzazione dei tempi di vita privata e lavorativa (Poggio, Murgia, De Bon 2010).

La tendenza alla minore stabilizzazione della componente femminile si riscontra, seppur in maniera meno evidente, anche nell'area della ricerca, con delle differenze sostanziali tra il polo scientifico-tecnologico e il polo umanistico.

Nei due Centri collocati nel polo di Povo un primo aspetto che risulta evidente e che non ha subito cambiamenti rilevanti rispetto ai dati relativi all'Irst di epoca ITC è costituito dalla scarsa presenza femminile all'interno di queste specifiche aree di ricerca. Ciò rispecchia una tendenza, diffusa a livello nazionale e internazionale, così come in provincia di Trento, a una divaricazione dei percorsi di carriera, in cui le dinamiche lavorative e organizzative dominanti – oltre alle scelte formative – continuano a riprodurre e consolidare le asimmetrie tra donne e uomini nell'accesso e nello sviluppo professionale in contesti di tipo scientifico e tecnologico (Cozza, Poggio 2007).

All'interno dei due Centri del polo umanistico si assiste a dinamiche di natura differente rispetto al polo scientifico-tecnologico. Un primo dato riguarda la riduzione del personale dell'Isig che passa da un organico di 33 persone nel 2006 a uno di 22 nel 2008. Altro dato interessante, emerso dalle interviste realizzate, riguarda i criteri adottati per le stabilizzazioni di personale della ricerca presso l'Isr, che sono stati motivo di vivace discussione internamente all'area.

Tabella 8. *Composizione del personale di ricerca FBK al 31 dicembre 2008**

	Co.co.pro.	borsisti	dipendenti			totale
			PAT	FBK		
			det.	indet.		
CIT						
M	49	3	12	24	39	127
F	12	1	2	9	6	30
totale	61	4	14	33	45	157
CMM						
M	8	4	20	25	28	85
F	2	0	4	4	8	18
totale	10	4	24	29	36	103

	Co.co.pro.	borsisti	dipendenti			totale
			PAT	FBK		
				det.	indet.	
Isig						
M	6	1	0	1	0	8
F	9	0	2	1	2	14
totale	15	1	2	2	2	22
Isr						
M	3	0	0	0	2	4
F	5	1	1	1	1	9
totale	7	1	1	1	3	13
Altro (Cirm, ECT*, Cefsa, Progetti speciali)						
M	15	0	11	3	3	32
F	2	0	6	0	1	9
totale	17	0	17	3	4	41

* Incluso il personale afferente alle segreterie dei Centri CIT, CMM, Isig, Isr e Altro.

Si conclude l'analisi dei dati strutturali dell'organizzazione con una panoramica della situazione occupazionale attuale, facente riferimento al 31 dicembre 2009. A tale data all'interno di FBK lavora con un contratto privatistico oltre i tre quarti del personale complessivo, che continua a crescere rispetto agli anni precedenti, arrivando a 481 unità.

Tabella 9. *Composizione del personale FBK al 31 dicembre 2009*

	Co.co.pro.	borsisti	dipendenti			totale
			PAT	FBK		
				det.	indet.	
M	100	7	61	69	83	320
F	42	3	43	42	31	161
totale	142	10	104	111	114	481

Tabella 10. *Composizione del personale amministrativo e di supporto alla ricerca FBK al 31 dicembre 2009**

	Co.co.pro.	dipendenti			totale
		PAT	FBK		
			det.	indet.	
M	16	20	10	15	61
F	12	29	17	11	69
totale	28	49	27	26	130

* Escluso il personale afferente alle segreterie dei Centri Isig, Isr e Altro.

Tabella 11. *Composizione del personale di ricerca FBK al 31 dicembre 2009**

	Co.co.pro.	borsisti	dipendenti			totale	
			PAT	FBK			
				det.	indet.		
CIT							
M	52	3	11	28	40	134	
F	9	0	2	13	8	32	
totale	61	3	13	41	48	166	
CMM							
M	11	2	19	29	26	87	
F	5	1	3	6	6	21	
totale	16	3	22	35	32	108	
Isig							
M	6	1	0	1	0	8	
F	9	0	2	1	2	14	
totale	15	1	2	2	2	22	
Isr							
M	2	0	0	0	2	4	
F	5	1	1	2	1	10	
totale	7	1	1	2	3	14	
Altro (Cirm, Cefsa, Progetti speciali)							
M	14		1	11	1	0	27
F	2		1	6	3	2	14
totale	16		2	17	4	2	41

* Incluso il personale afferente alle segreterie dei Centri Isig, Isr e Altro.

All'interno dell'area amministrativa, al momento della ricerca ancora in fase di riorganizzazione, non si assiste a cambiamenti di particolare rilievo per quanto riguarda le dinamiche di assunzione e di stabilizzazione. Risulta tuttavia interessante sottolineare la lenta ma progressiva diminuzione del personale occupato in quest'area, ridotto di quasi il 10%. Se all'interno dell'ITC, come precedentemente affermato, alla fine del 2006 l'amministrazione rappresentava quasi il 35% del personale (157 assunti su 454), alla fine del 2009 si registrano invece 130 persone tra dipendenti e collaboratori (su un totale di 481), pari al 27% del personale complessivamente occupato all'interno di FBK.

Si riscontra una situazione del tutto differente all'interno dei due Centri dell'area scientifico-tecnologica, al centro della prima fase della trasformazione organizzativa di FBK, che si avvia, per queste aree, verso il suo pieno compimento.

In entrambi i Centri si notano delle tendenze comuni, che sembrano andare nella direzione di completa entrata a regime della Fondazione: la diminuzione dei contratti a progetto e il lento ma progressivo incremento sia del numero di contratti a tempo indeterminato, sia del numero complessivo delle persone occupate in queste aree. È importante peraltro sottolineare che si tratta delle prime aree a essere state interessate da una radicale riorganizzazione: si pensi all'introduzione delle Unità di ricerca, gruppi molto più piccoli rispetto alle precedenti divisioni, piuttosto che all'autonomia di budget attribuita a ogni responsabile di Unità.

Viceversa, durante la fase di realizzazione del Progetto Reflex sia l'area di ricerca umanistica che i servizi di supporto alla ricerca non erano ancora stati interessati – o lo erano stati in minima parte – da cambiamenti rilevanti dovuti al passaggio da ITC a FBK.

Come anticipato, tra la fine del 2008 e la fine del 2009 non vi è stato pressoché alcun mutamento all'interno dei Centri Isig e Isr, all'interno dei quali, tuttavia, è in atto al momento della scrittura di questo volume un processo di riorganizzazione che coinvolge sia i Centri di ricerca che le segreterie che li supportano.

Dopo aver analizzato i cambiamenti strutturali dell'organico nel passaggio da ente di ricerca pubblico a fondazione privata, si entra ora nel merito di uno degli elementi che ha rappresentato, anche sul piano simbolico, un momento fondamentale per la nascita della Fondazione: l'introduzione del contratto collettivo provinciale privatistico della ricerca nelle fondazioni. Ci si occuperà inoltre, nel corso del paragrafo, delle diverse

⁵² | ragioni che hanno spinto ricercatori e amministrativi a scegliere o meno di aderire al contratto privatistico.

3.3. *Il punto di svolta presunto: il contratto collettivo provinciale delle fondazioni*

Il «Contratto collettivo provinciale di lavoro per il personale delle Fondazioni di cui alla legge provinciale 2 agosto 2005, n. 14» è stato individuato da molti dei soggetti intervistati come uno dei principali punti di svolta della trasformazione da ITC a FBK. Si tratta di un contratto indubbiamente innovativo e senza precedenti in Italia. Rappresenta infatti il primo contratto collettivo di lavoro privato della ricerca a livello nazionale, motivo per cui è stato presentato il 21 febbraio 2008 presso la Camera dei Deputati³⁹.

L'accordo tra le parti è stato raggiunto due anni dopo l'approvazione della legge istitutrice della Fondazione Bruno Kessler e della Fondazione Edmund Mach, con momenti di forte tensione durante l'arco temporale della negoziazione, dovuti principalmente al fatto che le parti sindacali rifiutavano di riconoscere come migliorativo il contratto privato proposto dalla Provincia, ovvero sia migliore di un generale contratto di lavoro privatistico, ma non del contratto dei ricercatori pubblici. Si vedranno in seguito nello specifico alcune delle posizioni espresse durante la fase di contrattazione.

Partendo dalla struttura del contratto verranno messi in luce, sulla base dell'analisi dei documenti e delle interviste realizzate, quali fossero – al momento della realizzazione della presente ricerca – i punti percepiti come critici o gli aspetti non ancora del tutto chiariti.

Titolo I: Disposizioni generali (artt. 1-3)

La prima parte del contratto è dedicata all'ambito di applicazione – dipendenti a tempo determinato e indeterminato –, alle finalità e alla durata, decorrenza, tempi e procedure di applicazione. In particolare viene riconosciuta la specificità del lavoro dei ricercatori, il quale richiede «autonomia, percorsi e strumenti di accrescimento delle competenze e delle professionalità, valorizzazione degli apporti individuali» (art. 2). Viene inoltre sottolineata l'esigenza di recepire la Raccomandazione della

³⁹ Il testo integrale del contratto è riportato in Appendice nel presente volume.

Commissione Europea riguardante la *Carta Europea dei ricercatori* e il codice di condotta per la loro assunzione, che individua nella stabilità e nella continuità dell'impiego nodi centrali per quanto riguarda i rapporti di lavoro nel mondo della ricerca. È infine espresso il primo periodo di validità del contratto: dal 2007 al 2010 per la parte normativa, e dal 2007 al 2008 per la parte economica.

53

Titolo II: Sistema delle relazioni sindacali (artt. 4-17)

L'aspetto delle relazioni sindacali è uno dei punti critici emersi nel corso delle interviste, svolte sia con il personale della Fondazione che con alcuni *stakeholders* esterni, tra cui alcuni sindacalisti che hanno partecipato al tavolo di contrattazione. Un punto critico espresso da più parti fa riferimento alla non avvenuta rielezione delle Rappresentanze Sindacali Unitarie in seguito al passaggio a fondazione. In ITC erano state istituite le RSU, elette da tutti lavoratori iscritti e non iscritti al sindacato, a cui – aspetto peculiare e innovativo – potevano partecipare anche i collaboratori non dipendenti, come elettorato sia passivo che attivo. Attualmente in FBK ogni sigla sindacale ha mantenuto il proprio delegato, ma si tratta di Rappresentanze Sindacali Aziendali, elette esclusivamente dagli iscritti a ogni sigla⁴⁰. Inoltre, tutti e tre i delegati lavorano con il contratto pubblico, occupandosi tuttavia anche di quello privato. Trattandosi della stessa organizzazione, che comprende personale con contratto pubblico e privatistico, la presenza di rappresentanti sindacali diversi per i due tipi di contratto è stata valutata come un'ipotesi negativa non solo da sindacalisti e delegati, ma anche da diversi membri dell'organizzazione. In questo senso sia le parti sindacali, sia diverse persone intervistate tra i dipendenti, individuano come miglior soluzione il ritorno a una RSU unica, nonostante i tavoli di contrattazione debbano restare necessariamente separati. Le elezioni delle RSU sono state inoltre identificate da alcuni intervistati, sia del polo umanistico che di quello scientifico-tecnologico, come un momento di scambio di idee e di confronto tra colleghi di diverse aree che, con il passaggio a fondazione, è venuto a mancare.

⁴⁰ Le RSU (Rappresentanze Sindacali Unitarie), introdotte dal Protocollo del 1993, si differenziano dalle RSA (Rappresentanze Sindacali Aziendali) per una serie di motivi. Le prime sono elette indistintamente da tutti i lavoratori di un'azienda, indipendentemente dalla tessera sindacale, e al tavolo delle trattative aziendali rappresentano tutti i lavoratori, mentre le seconde sono scelte dai soli iscritti ad un sindacato e tutelano solo tali lavoratori.

54 | Titolo III: Rapporto di lavoro (artt. 18-59)

Lo specifico tema del rapporto di lavoro costituisce un punto rispetto al quale si registrano innovazioni rilevanti da un lato, ma intorno a cui ci sono ancora questioni aperte dall'altro.

Un primo interessante elemento – che riguarda l'orario di lavoro – è stata l'introduzione, in via sperimentale nel 2009, della timbratura unica, una novità accolta con entusiasmo dal mondo della ricerca. Si tratta di un'innovazione che ha riguardato tutti i ricercatori e le ricercatrici, a prescindere dal contratto PAT o FBK. Alcuni tra i ricercatori intervistati hanno sostenuto che l'opzione migliore sarebbe stata l'autodeterminazione dell'orario di lavoro, senza alcun obbligo di presenza minima giornaliera, ma con un obbligo complessivo di presenza, ad esempio su base trimestrale; in generale c'è stato comunque un ampio apprezzamento. Sono stati evidenziati peraltro da parte dei ricercatori alcuni punti non del tutto risolti, i quali necessiteranno di un chiarimento nel momento in cui il sistema della timbratura unica entrerà a regime. In particolare si fa riferimento al lavoro straordinario e ai permessi, previsti dal contratto collettivo; alle questioni che riguardano la sicurezza, dal momento che questo tipo di orario di lavoro non consente il controllo delle persone presenti all'interno dell'organizzazione, a prescindere dal tipo di contratto; agli accordi con l'Inail rispetto a eventuali infortuni; alla maggiore retribuzione di chi lavora con contratto privato, tenuto a svolgere 38 ore settimanali, a fronte di chi lavora nel pubblico, che di ore deve svolgerne 36. Inoltre, da diverse interviste svolte con il personale amministrativo, emerge il desiderio di una riorganizzazione dell'orario di lavoro anche per questa area.

Nonostante questa sperimentazione abbia riscontrato un generale consenso, un ulteriore aspetto problematico – oltre alle elencate questioni tecniche in via di definizione – riguarda il ruolo del responsabile di Unità e la sua eccessiva discrezionalità nel controllo dei tempi e dei risultati di lavoro, con la conseguente difficoltà da parte dei singoli a dimostrare il lavoro svolto, tema più volte emerso nel corso delle interviste anche rispetto ad altre questioni.

Un ultimo elemento che merita di essere richiamato nella parte del contratto relativa al rapporto di lavoro fa riferimento al capo V, che tratta delle particolari tipologie contrattuali. All'art. 46 il contratto definisce il rapporto di lavoro a tempo indeterminato come «strumento privilegiato per assicurare la continua disponibilità delle professionalità

e competenze necessarie alle fondazioni», pur prevedendo l'attivazione di diverse tipologie di rapporti di lavoro «connesse alla realizzazione di progetti che richiedono particolari professionalità e competenze o che non siano riconducibili alla normale attività». A tal proposito è stato siglato un importante accordo sulle stabilizzazioni del personale, come si vedrà più avanti – che tuttavia non differenzia il personale dell'area della ricerca da quello dell'area dei servizi.

55

Titolo IV: Classificazione del personale e trattamento economico (artt. 60-71)

Le modifiche più rilevanti nell'accordo raggiunto tra le parti risiedono probabilmente nella struttura della retribuzione, dal momento che si è passati – dal contratto pubblico della ricerca a quello privato delle fondazioni – da una struttura di livelli e gradoni economici basati su valutazione e anzianità, a una struttura delle retribuzioni basata soltanto su livelli.

Le divergenze su questo punto sono state talmente elevate, da causare l'interruzione del tavolo di contrattazione, in particolare rispetto agli artt. 67-70, riguardanti il premio di partecipazione e di risultato. Da quanto emerso dalle interviste realizzate, in un primo momento la Fondazione proponeva una sorta di superminimo contrattualizzato e che le risorse del salario accessorio fossero gestite da una commissione non paritetica (a maggioranza di rappresentanti della Fondazione rispetto al sindacato). Sul fatto che le confederazioni sindacali non potessero contrattare il salario accessorio in azienda, che le risorse non fossero definite e che ci fosse eccessiva discrezionalità sul superminimo, il sindacato ha rotto le trattative e il tavolo di contrattazione si è fermato da febbraio a settembre del 2007.

La mediazione che è stata raggiunta prevede da un lato un premio di partecipazione e di risultato, i quali vengono riconosciuti con delibera del CdA secondo una duplice modalità: 70% dalla commissione bilaterale (tre rappresentanti designati dai sindacati e tre esperti in materia di ricerca scientifica) e 30% attraverso contrattazione decentrata (art. 70). Dall'altro è stato stabilito che nel caso in cui la commissione non dovesse riuscire a distribuire le risorse, queste si aggiungono a quelle disponibili per il medesimo titolo nell'anno successivo a quello di riferimento.

In questa parte del contratto si fa infine riferimento agli aspetti relativi alla valutazione, tema a cui è dedicato il § 3.4.

56 | Norme transitorie e finali (artt. 72-67)

Il contratto si chiude, per quanto riguarda il personale incardinato nella Fondazione Bruno Kessler, con un accordo che prevede, nell'arco di cinque anni (al 2012), la stabilizzazione di circa 100 dipendenti, che lavoravano in ITC con contratti a tempo determinato o di collaborazione. Lo scopo è di arrivare a un rapporto 70 a 30 tra personale stabile – con contratto a tempo indeterminato – e personale non stabile – con contratto a progetto o a tempo determinato –, come previsto dalle norme per la stabilizzazione del personale (art. 73).

Protocollo di intesa in materia di collaborazioni a progetto

Sul tema delle collaborazioni a progetto, oltre ai citati elementi del contratto collettivo, è stato firmato dalla Fondazione e dai sindacati uno specifico protocollo di intesa. Si tratta di un tema particolarmente delicato e rilevante, anche ai fini della presente ricerca, soprattutto per il fatto che – come precedentemente evidenziato – molte delle persone intervistate hanno identificato la questione delle stabilizzazioni come uno dei punti di origine del processo di trasformazione da ITC a FBK.

L'eccessivo utilizzo di contratti a termine viene fatto risalire al 1999, e in particolare alla legge provinciale 6/1999 sugli «Interventi della Provincia autonoma di Trento per il sostegno dell'economia e della nuova imprenditorialità», promossa dall'assessore all'Artigianato, edilizia abitativa e ricerca di allora. Tale provvedimento ha consentito il finanziamento di progetti di ricerca, riconoscendo però solo i costi relativi a risorse aggiuntive, ovvero nuovo personale. Secondo l'art. 19, relativo alla diffusione della ricerca scientifica «al fine di favorire una migliore conoscenza e collaborazione tra gli istituti di ricerca operanti in ambito provinciale e le imprese locali, la Provincia promuove, mediante l'assunzione totale o parziale dei relativi oneri, l'assegnazione temporanea di ricercatori e tecnici di ricerca degli istituti in questione presso le imprese locali». Negli anni immediatamente seguenti, l'Istituto ha aumentato in modo significativo il numero delle collaborazioni, ma una volta conclusi i progetti, cinque o sei anni più tardi, diverse persone si sono trovate, nonostante l'esperienza maturata, a non poter essere assunte, perché nel frattempo era intervenuto il blocco delle assunzioni nella pubblica amministrazione.

L'accordo firmato nel 2007 prevedeva che alla scadenza del contratto, senza alcun automatismo, chi avesse maturato almeno sette anni di lavoro all'interno dell'organizzazione avrebbe dovuto essere stabilizzato o

rimanere escluso da nuove collaborazioni. Tale accordo è stato tuttavia modificato dall'entrata in vigore della legge 24 dicembre 2007, n. 247 «Norme di attuazione del Protocollo del 23 luglio 2007 su previdenza, lavoro e competitività per favorire l'equità e la crescita sostenibili, nonché ulteriori norme in materia di lavoro e previdenza sociale». La legge modifica l'art. 5 del decreto legislativo 6 settembre 2001, n. 368, che regola il lavoro a tempo determinato, affermando che «qualora per effetto di successione di contratti a termine per lo svolgimento di mansioni equivalenti il rapporto di lavoro fra lo stesso datore di lavoro e lo stesso lavoratore abbia complessivamente superato i trentasei mesi comprensivi di proroghe e rinnovi, indipendentemente dai periodi di interruzione che intercorrono tra un contratto e l'altro, il rapporto di lavoro si considera a tempo indeterminato». Su questo punto la Fondazione Bruno Kessler ha raggiunto un accordo col sindacato, valido per la sola area della ricerca, in deroga alla legge (che prevede tale possibilità), secondo cui i nuovi assunti, ricercatori o tecnologi, possono avere un contratto di tre anni, rinnovabile di altri tre (per un totale di sei), a conclusione dei quali deve necessariamente seguire la cessazione del rapporto di lavoro o la stabilizzazione e la conseguente stipula di un contratto a tempo indeterminato.

57

La gestione delle stabilizzazioni è un tema ricorrente in pressoché tutte le interviste condotte. La comunicazione e i criteri di valutazione sulla base dei quali esse sono state fin qui effettuate sono infatti stati percepiti in molti casi come carenti e non sufficientemente esplicitati. Tuttavia, abbiamo riscontrato un generale accordo sulla necessità di fare chiarezza rispetto al passato e di adottare delle politiche del personale capaci di valutare e programmare i possibili sviluppi di carriera di ricercatori e ricercatrici.

Una distinzione importante va fatta all'interno della Fondazione, in primo luogo per quanto riguarda i centri umanistici. Il Centro per gli Studi storici italo-germanici, ad esempio, è l'unico centro in cui con il passaggio a Fondazione non c'è stata alcuna stabilizzazione tra i ricercatori, nonostante vi lavorino una ventina di persone, mentre due sono state le stabilizzazioni all'interno del Centro per le Scienze religiose, pur trattandosi di un Centro di minori dimensioni. È stata sottolineata anche la mancata discussione sui passaggi a tempo indeterminato, comunicati nel momento in cui le decisioni a riguardo erano già state prese. In entrambi i Centri è risultato inoltre essere poco chiaro – secondo i ricercatori intervistati – chi abbia preso le decisioni e stabilito i criteri di stabilizzazione, se i direttori dei due Centri o più in generale la direzione

58 | di FBK. Soprattutto per quanto riguarda l'Isig, da molti ricercatori viene sottolineato come la mancata volontà, da parte dell'allora direttore, di procedere a stabilizzazioni di personale di ricerca abbia fatto perdere al Centro un'occasione per rafforzarsi. Nei due Centri umanistici ci si aspettava che l'accordo con i sindacati rispetto al tetto di contratti a termine non superiore a un terzo del personale avrebbe riguardato in maniera proporzionale anche il polo umanistico.

Il cambiamento è stato vissuto in maniera molto diversa anche a seconda del tempo più o meno lungo trascorso in ITC e della posizione occupata. Chi è stato stabilizzato ha evidentemente vissuto in maniera positiva il passaggio a fondazione; e chi al contrario aveva un contratto a tempo indeterminato o (in misura decisamente maggiore) chi non aveva prospettive di rinnovo contrattuale, spesso ha vissuto la trasformazione con maggiori criticità.

Anche in relazione all'area dei servizi sono state sottolineate dinamiche non sempre trasparenti rispetto alle stabilizzazioni, spesso legate alle specifiche aree di ricerca all'interno delle quali il personale era collocato. Nel corso delle interviste, ad esempio, è emersa una certa preoccupazione da parte di chi lavorava nelle segreterie dei due Centri scientifico-tecnologici per una minore motivazione a stabilizzare chi lavorava come amministrativo, laddove in prospettiva si formassero staff di segreteria per poli anziché per singoli Centri. È stato invece espresso generale apprezzamento per il fatto che in Fondazione, diversamente da quanto accadeva in ITC, anche i contratti a progetto vengano attualmente trattati dall'ufficio personale e non dalle singole segreterie, rendendo effettiva una maggiore chiarezza rispetto ai rapporti contrattuali. In questo senso si riscontra da un lato un forte investimento da parte di FBK nella rifinizione delle politiche del personale, e dall'altro una generale aspettativa da parte dei dipendenti sull'avvio di politiche che rendano più trasparenti le prospettive di carriera all'interno della Fondazione, chiarendo i meccanismi di entrata, di eventuale stabilizzazione e di uscita.

3.4. *I primi passi verso un modello di valutazione*

Dopo aver analizzato i dati relativi al personale nel passaggio da ITC a FBK e i cambiamenti avvenuti in termini contrattuali, rivolgiamo ora l'attenzione a un altro aspetto della neo-nata Fondazione, intorno a cui vi sono alte aspettative da parte dei diversi attori organizzativi e vi è una forte volontà di investimento da parte della stessa dirigenza, vale a dire il tema della valutazione.

Nell'area della ricerca, ma in larga parte anche in quella dei servizi, c'è un generale accordo sul fatto che un'ampia e approfondita fase di valutazione avrebbe dovuto essere realizzata prima di costituire la Fondazione Bruno Kessler. Vi sono stati dei tentativi di attivare dei processi di valutazione, dai documenti per il panel di *referee* internazionale voluto dalla Provincia Autonoma di Trento, ai *curricula* richiesti dal presidente del Comitato scientifico, ma è probabilmente mancato un disegno generale che tenesse insieme la valutazione della ricerca e quella del personale, chiarendo anche in che modo questa abbia a che fare con i tanto discussi premi di partecipazione e di risultato.

In generale, come per altri aspetti precedentemente illustrati, la preoccupazione rispetto ai possibili modelli di valutazione da implementare riguarda principalmente la potenziale eccessiva discrezionalità dei direttori per quanto riguarda i due Centri umanistici e dei capi Unità per quanto riguarda i Centri scientifico-tecnologici; inoltre l'esclusione dal processo di valutazione delle persone che non hanno un contratto di dipendente, a tempo determinato o indeterminato. Nello specifico, da parte dei due Centri umanistici è stata espressa preoccupazione nei confronti di una eventuale valutazione che tenga eccessivamente conto della capacità di autofinanziamento e dei rapporti con le imprese. D'altro canto, da più parti è stato sottolineato che se per la ricerca esistono comunque – nonostante non sia possibile pensare a un sistema di valutazione completamente «oggettivo» – dei parametri internazionali a cui fare riferimento, per i servizi di supporto solo recentemente si è potuto avviare in via sperimentale un sistema di valutazione sulla qualità del lavoro svolto.

I modelli e le funzioni dei diversi tipi di valutazione sarebbero molteplici e meriterebbero uno specifico *focus* di analisi. Tuttavia, in questa sede si fa esclusivo riferimento al percorso recentemente intrapreso in questo ambito dalla Fondazione. Durante la fase conclusiva del Progetto Reflex è stato presentato al Consiglio di Amministrazione un modello per la valutazione della ricerca in FBK. Il modello riguarda esclusivamente la valutazione della ricerca e non si pronuncia sulle conseguenze di carattere strategico, organizzativo o economico che dalla valutazione potranno derivare, né sulle loro modalità di attuazione. L'applicazione del modello risponde peraltro allo Statuto della Fondazione, che impegna il CdA a stabilire criteri e metodi per la valutazione, e a darvi concreta attuazione (artt. 7 e 19).

Il modello presentato, elaborato dall'Ufficio di Valutazione con il supporto di un tavolo di lavoro *ad hoc*, adotta principalmente due tipi di

60 | valutazione: una modalità quantitativa, volta a misurare la qualità dei risultati sulla base di indicatori e di obiettivi fissati *ex ante*, che opererà sistematicamente nel tempo e coprirà la totalità delle attività di ricerca; una modalità qualitativa, che consiste in revisioni (*peer-review*) condotte da esperti esterni alla Fondazione, in risposta a quesiti mirati di rilevante interesse strategico, che verrà attivata ogniqualvolta gli organi di governo di FBK lo riterranno opportuno.

La modalità quantitativa si avvarrà di un modello generico su tre dimensioni: l'impatto scientifico, la capacità di produrre innovazione e la capacità di autofinanziamento. Tuttavia, rispondendo perlomeno in parte alle preoccupazioni delle aree di ricerca umanistica, il modello verrà applicato in maniera differente nei Centri scientifico-tecnologici e in quelli umanistici, ad esempio per quanto riguarda l'autofinanziamento. Sarà inoltre applicato sia alle Unità di ricerca che ai singoli ricercatori; per questi ultimi è prevista una quarta dimensione, che riguarda i risultati conseguiti in attività di servizio di carattere istituzionale concordate coi rispettivi responsabili (ad esempio il tempo dedicato alle attività riferibili a progetti di Fondazione come «Genere e Scienza», lo stesso Progetto Reflex ecc.). Per il personale tecnico è prevista una specializzazione del modello, capace di cogliere gli elementi di progresso professionale e la specificità dei contributi rispetto agli obiettivi.

La gestione ed esecuzione di tutte le attività di valutazione farà capo all'Ufficio di Valutazione, appositamente costituito, che opera in autonomia e risponde direttamente al Segretario generale. Si tratta di questioni ancora aperte al momento della chiusura di questa ricerca, ma è in ogni caso possibile sostenere che sia stato avviato un percorso fortemente richiesto dai membri dell'organizzazione e di fondamentale importanza per la qualità di un istituto di ricerca.

Per concludere l'analisi dei cambiamenti contrattuali e gestionali del lavoro in FBK, si cercherà infine di comprendere come è avvenuta la traduzione delle norme giuridiche in pratiche, alla prova della gestione quotidiana dell'organizzazione e delle politiche del personale.

3.5. Tradurre le norme in pratiche

L'analisi finora effettuata si è concentrata in larga parte sugli aspetti strutturali del cambiamento organizzativo, a partire dai dati relativi alle assunzioni e all'organico, fino all'introduzione del nuovo contratto collettivo e del modello di valutazione della ricerca. Ora si vogliono

mettere in luce alcuni aspetti del cambiamento che attengono alla vita quotidiana della Fondazione e alle diverse voci e punti di vista presenti al suo interno, dimensioni di analisi che verranno ampiamente trattate anche nel corso dei capitoli successivi.

61

Ciò che qui si vuole sottolineare, nell'intento di tracciare alcune prime conclusioni rispetto alle trasformazioni contrattuali e di gestione del personale, e di fornire delle linee interpretative con una valenza esplicativa anche rispetto ai passaggi di *governance* e ai processi amministrativi e contabili, è l'impossibilità di cogliere il cambiamento e l'innovazione organizzativa attraverso un'analisi che si limiti all'osservazione delle macrodinamiche, seppure inserite in uno specifico contesto quale quello della Fondazione Bruno Kessler.

Sebbene la nascita di FBK sia dovuta a una legge, che nel 2005 ha riformato l'intero sistema della ricerca trentino, lo specifico cambiamento organizzativo attraversato dalla Fondazione non può essere spiegato solo come una conseguenza del cambiamento istituzionale. Come hanno messo in evidenza gli studi di matrice neoistituzionalista (Czarniawska, Sevón 1996) e quelli ispirati alla sociologia della traslazione (Callon 1986), il contesto istituzionale è solo uno dei fattori che contribuisce al processo di traduzione in pratica di una norma. Un intervento istituzionale, come in questo caso l'introduzione della legge n. 14 del 2005, da un lato non si caratterizza come l'unica logica che ha guidato le azioni organizzative, dall'altro è in grado di attivare una serie di azioni che non erano previste dalla legge in quanto tale (Gherardi, Lippi 2000). Il processo di cambiamento, tuttora in corso e in continuo assestamento, dipende infatti soprattutto dal riconfigurarsi delle differenti culture organizzative presenti all'interno della Fondazione Bruno Kessler e dalle molteplici interazioni che tra esse si creano o si potrebbero venire a creare. Vediamo quindi alcuni degli elementi relativi agli aspetti contrattuali e di gestione del personale, raccontati come problematici dai soggetti intervistati e intorno a cui ruotano posizioni in alcuni casi molto distanti tra loro.

Un primo aspetto rilevante della Fondazione, come già detto, riguarda la gestione di un doppio contratto di lavoro, pubblico per chi è rimasto dipendente PAT, e privato per chi ha il contratto FBK. Da un punto di vista della gestione del personale questo aspetto non crea particolari problemi, nel senso che i dipendenti provinciali che lavorano all'interno di FBK sono assoggettati sul piano organizzativo alle regole della Fondazione. Dalle interviste realizzate è emersa tuttavia una forte preoccupazione riguardo alle progressioni di carriera per chi ha un contratto PAT.

62 | Infatti, se da un lato il riferimento è al contratto pubblico per i passaggi di fascia all'interno di ogni livello, dall'altro non sono stati chiaramente definiti i criteri per il passaggio da un livello all'altro, che necessita di un concorso.

Il fatto di regolare l'attività professionale del personale con due contratti diversi non implica in ogni caso un differente coinvolgimento di questo nei confronti dell'organizzazione, trasversalmente caratterizzata da un elevato senso di appartenenza da parte dei suoi membri. Durante le interviste non è mai stata espressa alcuna difficoltà per il fatto di lavorare insieme facendo capo a diverse forme contrattuali, né nell'area della ricerca, né in quella dei servizi.

Un secondo nodo cruciale nella gestione del cambiamento contrattuale da pubblico a privato riguarda le modalità di comunicazione e le (non) offerte di passaggio da ITC a FBK. Si tratta probabilmente del tema in cui si possono individuare le maggiori differenze tra i racconti della trasformazione. Come precedentemente sottolineato, vi sono persone che ritengono di essere state coinvolte e di aver ricevuto delle proposte per passare al nuovo contratto, sia per sé che per il gruppo di ricerca in cui lavorano, mentre altre sostengono di non avere ricevuto alcuna proposta, nonostante essa fosse in qualche modo attesa. Altre ancora hanno esplicitamente rifiutato il contratto della Fondazione, sulla base di diversi tipi di argomentazione. Un aspetto già messo in luce nel corso di questa sezione riguarda il fatto che, soprattutto nell'area dei servizi, il contratto PAT è stato mantenuto per una questione di maggiore sicurezza e di maggiori tutele, soprattutto per quanto riguarda la conciliazione tra vita privata e vita lavorativa. È stata inoltre citata, sia in alcune interviste, sia all'interno dei *focus groups* realizzati, la preoccupazione circa la situazione in cui ci si verrebbe a trovare in caso di fallimento della Fondazione, evento a cui un ente pubblico non è in alcun modo esposto. Nell'area della ricerca si sono riscontrate posizioni differenti. Alcune persone non hanno accettato il passaggio perché ritengono che la ricerca sia un servizio che va reso alla comunità e in quanto tale può essere gestito solo da pubblico, che ha la finalità del servizio, contrariamente al privato, il quale ha l'esclusiva finalità del profitto. Altre persone non hanno accettato il contratto privatistico per la mancanza di informazioni da parte della direzione della Fondazione. Da diversi soggetti intervistati sono state utilizzate le metafore del «salto nel buio», dell'«essere partiti dal contenitore e non dai contenuti», ma è stata d'altra parte data ampia disponibilità rispetto a un eventuale futuro passaggio al contratto privatistico nel momento in cui diverrà chiaro «dove si sta andando».

Come già evidenziato, un punto importante da mettere in luce è in ogni caso il forte e trasversale coinvolgimento e riconoscimento identitario in FBK da parte del personale, a prescindere dalla posizione e dal contratto con cui si lavora al suo interno.

63

Nel passaggio da ITC a FBK, un ulteriore punto di svolta citato dai soggetti intervistati, talvolta in maniera positiva ma più spesso in termini critici, è stato l'ingresso in Fondazione di nuovo personale, con il compito di rinnovare l'organizzazione, soprattutto all'interno della dirigenza. Si tratta di un aspetto già anticipato all'interno della sezione relativa ai passaggi di *governance*. Anche nella parte di intervista dedicata alla gestione del personale, più persone hanno sottolineato la marcata soluzione di continuità rispetto alla gestione dell'organizzazione, a differenza – ad esempio – di quanto accaduto presso la Fondazione Mach. In particolare risulta interessante notare che sia le persone sfavorevoli alla Fondazione, sia quelle che ne hanno sostenuto la nascita, si sono espresse in maniera molto critica rispetto alle modalità di uscita di alcune figure particolarmente stimate all'interno dell'ente, soprattutto per la levatura scientifica e per il mancato riconoscimento da parte dell'organizzazione del contributo apportato nel corso degli anni.

Accanto alle criticità legate alle innovazioni che hanno interessato la dirigenza si collocano le perplessità espresse dai ricercatori, a cui – nella nuova modalità di gestione del personale – è stato affidato un ruolo di *management*. Tra i capi Unità, infatti, alcuni sostengono di aver acquisito maggiori margini di azione, anche grazie all'autonomia nella gestione del budget; per altri, invece, il nuovo ruolo risulta ancora di difficile gestione, in particolare per la valutazione che viene richiesta rispetto ai propri collaboratori (in termini di stabilizzazioni, progressioni di carriera ecc.), ma soprattutto per gli aspetti burocratici, che limitano l'attività della ricerca. La percezione della maggiore o minore autonomia si basa peraltro anche sulle precedenti relazioni con i capi divisione, rispetto a cui è stato espresso un generale accordo nei due Centri scientifico-tecnologici sulla necessità di intervenire rispetto al precedente modello organizzativo dell'Irst.

All'interno dei due Centri scientifico-tecnologici si ritrova lo stesso tipo di ambivalenza per quanto riguarda i rapporti con le imprese e l'esigenza di autofinanziarsi. C'è infatti una netta divisione tra chi ritiene che si tratti di una possibilità di crescita al di fuori dei finanziamenti provinciali e chi invece vede il rischio di una ricerca eccessivamente piegata alle richieste del mercato. Nei due Centri umanistici prevale invece quasi

64 | completamente la preoccupazione rispetto a una marginalizzazione della cultura umanistica nell'ambito della Fondazione, proprio per il fatto di non essere orientata al mercato.

Da questo punto di vista, pare utile una puntualizzazione rispetto ai Centri umanistici nel passaggio da ente di ricerca pubblico a fondazione privata. Soprattutto per l'Isig si potrebbe forse parlare di una «doppia transizione» del Centro, sia per il passaggio a fondazione, sia per la nomina, allora relativamente recente, di un nuovo direttore con interessi di ricerca in parte differenti da quelli dei suoi predecessori. Non stupisce in questo senso che il passaggio a fondazione non sia stato descritto dalle persone intervistate come uno sconvolgimento rispetto all'assetto istituzionale del Centro, dal momento che ha riguardato soprattutto i Centri scientifico-tecnologici, mentre è stata descritta come passaggio evidente e in alcuni casi destabilizzante la transizione da una direzione all'altra. Sono invece comuni ai due Centri umanistici, in maniera trasversale a tutti i ricercatori e le ricercatrici, la percezione di un eccessivo accentramento decisionale e la richiesta di affiancare ai direttori un Comitato scientifico che renda maggiormente trasparenti i processi decisionali.

Infine, si ricordano le già citate richieste emergenti dall'area dei servizi di supporto alla ricerca rispetto alla necessità di innovare e riconfigurare anche questa parte dell'organizzazione che, a differenza di quanto accaduto per il mondo della ricerca, non è stata interessata – al momento del Progetto Reflex – in misura sostanziale dalla trasformazione.

Gli aspetti di ambivalenza e in alcuni casi di conflitto brevemente richiamati, alcuni dei quali verranno ampiamente approfonditi nei prossimi capitoli mostrano da un lato l'impossibilità di un'interpretazione univoca della trasformazione, che non potrebbe dar conto della polifonia delle voci organizzative che popolano la Fondazione Bruno Kessler; dall'altro sono evidenza empirica di una transizione ancora in corso, che si configura indubbiamente come un processo complesso e non ancora concluso, come sarà messo in luce anche nel prossimo paragrafo relativo alle trasformazioni amministrative e contabili. Si tratta, infatti, di un mutamento e di un cambio di rotta che non possono essere controllati in ogni loro parte, composti anche di aspetti impreveduti ed effetti perversi, e che necessariamente devono essere messi alla prova della vita quotidiana dell'organizzazione e delle diverse voci degli attori organizzativi o meglio – citando le parole di una persona intervistata – degli «abitanti di FBK».

4. NUOVE REGOLE DI GESTIONE, DOPPIA COMPLESSITÀ

65

Come già detto in precedenza, tutti gli enti di ricerca sono caratterizzati dalla presenza di due macro-aree di attività, quella della ricerca e quella dei servizi di supporto alla ricerca, spesso in conflitto tra loro o che comunque vivono sistematicamente situazioni di «tensione» interna.

Quando si parla di area amministrativa spesso si intende l'insieme degli ambiti di supporto alla ricerca nel concetto più ampio del termine, comprendenti, oltre alla contabilità e al controllo di gestione, anche le aree della comunicazione, della gestione del patrimonio, della gestione delle risorse umane, dell'editoria, dei sistemi informativi e, più in generale, di tutte quelle aree di attività che non attengono specificamente alla ricerca.

Un ulteriore elemento che tipicamente caratterizza gli enti di ricerca dal punto di vista amministrativo è che le risorse economiche e finanziarie per lo svolgimento delle proprie attività derivano prevalentemente dall'intervento pubblico, nel caso specifico di FBK dalla Provincia Autonoma di Trento, oltre che, in quota residuale, da progetti europei o da risorse private nell'ambito di ricerca industriale applicata su incarico di imprenditori o investitori istituzionali.

Nell'ambito del presente lavoro, pur richiamando qualche riflessione a carattere generale sui servizi di supporto alla ricerca, non pienamente coinvolti dai processi di trasformazione durante lo svolgimento del Progetto Reflex, il *focus* specifico è rappresentato dalle attività amministrative e contabili in senso stretto. L'obiettivo specifico dell'investigazione è stato quello di comprendere l'impatto che la trasformazione ha generato sui processi organizzativi relativi alla gestione delle procedure amministrative e contabili, cercando di definire i momenti salienti che hanno caratterizzato questa evoluzione, le dinamiche che si sono instaurate, i tempi di attuazione e gli effetti che hanno generato.

4.1. *Tempi ed eventi del cambiamento*

L'attuazione e la gestione dei processi di cambiamento all'interno dell'organizzazione hanno avuto tempi e priorità diversi tra l'area della ricerca e le aree di supporto. In particolare tutta la prima fase del processo di trasformazione si è focalizzata quasi esclusivamente sull'area della ricerca, lasciando in secondo piano le aree di supporto.

In realtà, come emerso chiaramente dalle interviste che hanno coinvolto il personale impegnato nelle aree di supporto, la trasformazione, dal

⁶⁶ | punto di vista prettamente normativo, ha introdotto una serie di significativi e profondi cambiamenti che sono diventati vincolanti e dunque operativi dal giorno stesso della nascita della Fondazione. In particolare ci si riferisce agli aspetti contabili e contrattuali che dal 1° marzo 2007 sono completamente cambiati.

Il passaggio da ITC a FBK ha comportato il passaggio da ente pubblico, funzionale, caratterizzato da un quadro normativo ampio e con livelli consolidati di applicazione, a una fondazione, istituto caratterizzato da un quadro normativo estremamente sintetico con limitate esperienze applicative, soprattutto nel campo della ricerca. A ciò si aggiunge la modalità profondamente diversa nella gestione degli aspetti contabili tra un ente di natura pubblica e un ente di natura privata. L'ITC infatti ha sempre gestito i fatti amministrativi secondo il principio finanziario⁴¹, mentre la Fondazione è chiamata, per legge, ad applicare il diritto privato secondo logiche economico-patrimoniali. Ciò significa, cercando di sintetizzare e semplificare i concetti, che i fatti amministrativi nel primo caso sono registrati in funzione della loro manifestazione finanziaria (ovvero nelle movimentazioni delle disponibilità liquide, dei crediti e dei debiti) mentre nel secondo caso i fatti amministrativi vengono registrati e gestiti in funzione della loro competenza economica (ovvero della loro manifestazione in termini di costi o ricavi di competenza)⁴².

Questo aspetto si riflette direttamente sulle competenze professionali e specialistiche richieste agli operatori amministrativi; profondamente diverse per la gestione contabile di un ente pubblico rispetto a quelle richieste per un ente privato. Un evento rilevante in tal senso è rappresentato dall'ingresso nel gennaio 2007 all'interno dell'allora ITC, del nuovo responsabile amministrativo, figura professionale selezionata sulla base di competenze specifiche in materia di contabilità di natura privatistica.

La trasformazione ha avviato inoltre una fase transitoria, di durata medio-lunga, nella quale gli uffici hanno dovuto gestire in forma parallela aspetti legati alla contabilità pubblica e aspetti di natura privatistica. Ci si riferisce principalmente al fatto che a seguito della trasformazione, per l'anno 2007 è stato necessario chiudere l'ultimo bilancio dell'ITC (di natura pubblica) e parallelamente il primo bilancio di FBK (di natura privatistica).

⁴¹ La gestione finanziaria è da sempre la tipica modalità di gestione della contabilità pubblica. A partire dal 2000, il decreto legislativo n. 267 ha introdotto la possibilità per gli enti pubblici, di predisporre il rendiconto della gestione anche secondo modalità economico-patrimoniali.

⁴² Per approfondimenti si rimanda a Demartini 1990; Zoppini, Maltoni 2007.

Oltre agli aspetti contabili, la trasformazione ha comportato una serie di criticità nella gestione degli aspetti contrattuali legati principalmente alla difficoltà a identificare i criteri, le modalità e le regole applicabili nel nuovo sistema di gestione della Fondazione.

67

L'innovatività del progetto e la mancanza di esperienze simili nel contesto nazionale hanno reso particolarmente complessi questi aspetti. La stessa PAT ha dimostrato difficoltà nell'offrire supporto tecnico agli organi di FBK che frequentemente inoltravano richieste di pareri sui criteri e sulle modalità operative di gestione delle diverse situazioni interne, ma che difficilmente riscontravano risposte chiare e puntali. Questa situazione ha indotto la direzione di FBK ad attivarsi presso consulenti e legali esperti in tema di fondazioni per comprendere in quale modo si configuri, dal punto di vista giuridico e dei rapporti contrattuali, la Fondazione e, dunque, quali siano le norme e i criteri a essa applicabili.

Si è dunque giunti alla conclusione che FBK si configura come «ente a geometria variabile», ovvero come un ente al quale, a seconda delle situazioni e della tipologia dei rapporti contrattuali, possono essere applicate norme e criteri di natura pubblica o privata.

Discorso analogo vale per la gestione amministrativa dei contratti di lavoro: avere al proprio interno operatori assoggettati a due diversi contratti di lavoro – uno di natura pubblica, e l'altro di natura privatistica – genera ulteriori elementi di complessità e la necessità di possedere competenze amministrative interne in grado di comprendere e di gestire entrambe le tipologie.

Un ulteriore elemento di attenzione riguarda le aspettative nei confronti di FBK. Alla nuova Fondazione di richiedeva di aumentare la propria capacità di ricorso a fonti di finanziamento extra PAT, e dunque a diversificare i canali di raccolta fondi. È in quest'ottica che, a inizio 2009, è stata istituita la figura del *Grant Office Manager*, al quale è stato affidato il compito specifico di aumentare l'autonomia finanziaria della Fondazione rispetto alla PAT gestendo reti di rapporti e di relazioni con imprenditori, investitori istituzionali, distretti tecnologici e altri soggetti da cui poter ottenere dei *grant*.

Il processo di trasformazione è risultato particolarmente critico e complesso per le funzioni di supporto alla ricerca perché è stato accompagnato da flussi informativi interni scarsi, che non sempre hanno permesso di gestire le situazioni e le problematiche emergenti con la necessaria tempestività, considerando tutti gli aspetti e le informazioni che erano disponibili a diverso titolo, all'interno dell'organizzazione.

68 | Infine, un importante momento che ha caratterizzato il processo di trasformazione, avvenuto a giugno 2009 in fase di chiusura dell'attività sul campo della presente ricerca, è rappresentato dalla nomina del Direttore dei servizi a supporto della ricerca e dalla presentazione, da parte dello stesso, delle nuove logiche organizzative dei servizi. In quella occasione è anche stato definito il ruolo delle funzioni di supporto nella nuova organizzazione, ovvero «contribuire al raggiungimento degli obiettivi strategici della Fondazione attraverso la direzione e il coordinamento delle attività di supporto ai Centri di ricerca e alle controllate».

Entrando nello specifico, sempre secondo le linee definite dal responsabile dei servizi, l'area a supporto della ricerca ha il compito di:

- attuare i principali indirizzi della Fondazione integrando le componenti organizzative ed economiche funzionali al supporto della ricerca;
- garantire la corretta informativa nei confronti degli enti di controllo e di tutti gli *stakeholders* sulla base della normativa di legge per le fondazioni;
- contribuire a massimizzare le *performances* della Fondazione attraverso il coordinamento e il costante aggiornamento delle modalità di gestione, sviluppo e valutazione del capitale umano, nonché delle tecnologie a supporto dell'efficacia dei processi operativi;
- garantire l'indirizzo delle politiche della Fondazione in merito alle relazioni industriali, nonché l'efficacia del *delivery* dei servizi risorse umane per la Fondazione e le controllate;
- contribuire alla visibilità di FBK nel mercato di riferimento attraverso opportune azioni di comunicazione e marketing e la definizione degli indirizzi in merito alle attività editoriali, di intesa con le funzioni di ricerca;
- garantire l'efficace operatività della Fondazione attraverso il conseguimento degli obiettivi di economicità, qualità e servizio degli acquisti e appalti e la costante funzionalità dei beni patrimoniali di FBK e dei servizi tecnici connessi.

4.2. *Gli effetti della trasformazione: tra aspettative e fattibilità*

Nell'approfondire gli effetti che la trasformazione ha generato nell'ambito dei servizi di supporto, e in particolare in ambito amministrativo e contabile, il lavoro del Progetto Reflex ha evidenziato come la trasformazione

in primis abbia ricondotto l'amministrazione e i suoi responsabili ad un ruolo di supporto alla ricerca.

69

Nel corso della storia dell'ITC l'amministrazione era diventata il centro del processo decisionale; tutte le principali decisioni venivano prese in amministrazione. Questo aveva generato nel tempo difficoltà e tensioni tra ricercatori e amministrazione e aveva reso difficile coniugare il *core* dell'attività dell'Istituto, ovvero la ricerca, con l'attribuzione del potere decisionale che era focalizzato sul ruolo amministrativo. La trasformazione ha riportato la ricerca al centro del processo decisionale e questo ha trovato il suo compimento nella nomina a Segretario generale di un ricercatore. Da un'intervista raccolta tra gli operatori di FBK: «Con il passaggio a fondazione la ricerca è stata rimessa al posto che le spetta, il *core business*. Prima i servizi vivevano di vita propria, non offrivano servizi al mondo della ricerca; ora questo è cambiato, o almeno sta cambiando. È cambiato il paradigma, il modo di porsi».

Un ulteriore aspetto determinante che la trasformazione ha portato con sé e che ha rivoluzionato le modalità di gestione dell'amministrazione è legato alla modalità di finanziamento dell'ente da parte della PAT. L'ITC veniva finanziato dalla PAT lasciando spazio, ove necessario, ad assestamenti di bilancio che permettevano comunque alla direzione di contare su livelli di contributi pubblici in grado di sopperire ai disavanzi di gestione. Con la trasformazione in FBK la modalità di finanziamento da parte della PAT è cambiata e ricondotta ad accordi di programma stabiliti *a preventivo* attraverso l'individuazione da un lato di obiettivi specifici di ricerca e dall'altro delle risorse economiche che l'ente pubblico si impegna a riconoscere alla Fondazione. Ne consegue che la direzione è chiamata ad assumersi la responsabilità e i relativi rischi derivanti dalla gestione di un ente «privato», il cui bilancio d'esercizio può anche chiudere in perdita. La diretta conseguenza gestionale di questo aspetto è l'attribuzione all'amministrazione di un ruolo di programmazione economico-finanziaria, di monitoraggio e di controllo degli impatti economici, legali e finanziari che le diverse attività generano.

Con la trasformazione l'amministrazione è stata chiamata a dare maggior enfasi, rispetto al passato, al raggiungimento dei risultati finali e al monitoraggio periodico e sistematico della situazione economico-finanziaria della Fondazione.

Da queste modalità di gestione economico-finanziaria è derivato che i responsabili delle Unità di ricerca debbano predisporre, in collaborazione con il responsabile del Servizio Amministrazione, dei budget

70 | di periodo/progetto che, una volta approvati, garantiscono da un lato maggior autonomia gestionale ai responsabili delle Unità e, dall'altro, la possibilità di monitorare e di analizzare gli scostamenti da parte del responsabile amministrativo. L'autonomia dei responsabili di Unità è stata accompagnata da livelli di responsabilità maggiori che, come sopra evidenziato, se da un lato garantiscono maggiore velocità nel processo decisionale, dall'altro richiedono ai ricercatori di assumere una funzione «manageriale» che spesso faticano ad accettare e a interpretare. È questo un altro cambiamento introdotto dalla trasformazione e che impatta direttamente sulle competenze delle figure di responsabilità interna: ai responsabili di unità sono richieste, oltre a competenze tecniche specifiche del settore, competenze e abilità manageriali legate alla gestione delle risorse: umane, fisiche, economiche.

Ma la trasformazione in fondazione ha portato con sé anche una serie di opportunità in termini di metodologie di lavoro e di strumenti gestionali tipici delle organizzazioni di natura privata. In realtà queste opportunità si sono scontrate con metodologie di lavoro consolidate che spesso ne hanno ostacolato l'entrata a regime. A titolo di esempio: durante un'intervista è stata sottolineata la difficoltà incontrata nel sopprimere l'autorizzazione preventiva alle entrate finanziarie, aspetto tipico di un ente pubblico, ma assolutamente estraneo alle dinamiche di un'organizzazione privata (Palma, Forte 2008).

A questo proposito un ricercatore sottolinea la necessità di introdurre velocemente strumenti tipici di un'organizzazione privata:

«Ad oggi il controllo amministrativo è ancora troppo invadente, si stanno ancora utilizzando strumenti tipici dell'ente pubblico e questo deve cambiare, devono svilupparsi all'interno della Fondazione strumenti di controllo di gestione tipici di un'organizzazione privata».

4.3. *I rapporti tra ricerca e servizi di supporto*

La trasformazione ha portato con sé anche un mutamento nei rapporti tra mondo della ricerca e servizi di supporto.

Dalle interviste è emerso in più occasioni come, in fase di presentazione della trasformazione, fossero state generate forti attese di abbattimento di rigidità, obblighi, burocrazia, in favore di processi più snelli, flessibili, non soggetti ai vincoli tipici dell'ente pubblico e dunque molto più rapidi. In realtà, in fase di avvio del nuovo regime, questo aspetto è stato disatteso in quanto la complessità di carattere amministrativo connaturata

con un ente «a geometria variabile» ha richiesto la gestione di vincoli legislativi e/o gestionali e la risoluzione di problematiche nuove connesse alla forma giuridica della Fondazione che non sempre rispondono, in termini di tempestività e semplicità, alle aspettative dei ricercatori.

71

«C'è molta lentezza nella sburocratizzazione. Tante parole, ma si è fatto poco; forse di fondo c'è una mentalità che ci portiamo dentro; ... prima c'era un'amministrazione rigida, estremamente lenta e centralizzata che faceva il bello e il cattivo tempo e verso la quale c'era grande insofferenza da parte di tutti ...».

Per contro, riprendendo le parole di un operatore amministrativo:

«con la trasformazione è cambiato completamente il 'mondo', e questo è stato poco percepito e riconosciuto da parte del mondo della ricerca».

Emerge dunque, a più riprese, la diversa visione che i due «mondi», della ricerca e dell'amministrazione, hanno delle dinamiche interne e della complessità che le caratterizza. Risulta però evidente la consapevolezza che in alcuni ambiti di attività la collaborazione e la *partnership* tra servizi di supporto e ricerca è irrinunciabile. In particolare ci si riferisce alla gestione del personale, alla definizione dei budget di progetto, alla valorizzazione dei ricavi e degli stati di avanzamento dei progetti, all'analisi e al monitoraggio del cruscotto degli indicatori definito dalla direzione, alla definizione delle specifiche tecniche di forniture richieste all'Unità Acquisti, e alla definizione dei requisiti di supporto tecnico richiesto per attività specifiche.

Dai colloqui individuali e dai *focus groups* è inoltre emersa l'esigenza, da parte dei ricercatori, di ricevere maggiori informazioni e chiarimenti circa le richieste provenienti dall'amministrazione, perché «ci si abitua meglio a fare le cose se si capisce perché si fanno». Emerge dunque la necessità da parte dei ricercatori di «dare senso», di comprendere maggiormente le finalità sottese alle richieste poste dall'amministrazione.

Sempre dal *focus group* dedicato all'analisi delle procedure amministrative e contabili si è resa evidente l'esigenza di dare valore alle priorità altrui sforzandosi, da una parte e dall'altra, di comprendere le situazioni e le difficoltà che i singoli stanno vivendo. In particolare è emersa, da un lato, l'esigenza di un monitoraggio economico e finanziario delle attività in capo all'amministrazione e, dall'altro, la necessità di maggiore flessibilità e velocità nel trovare soluzioni e risposte adeguate ai problemi contingenti dei ricercatori. A titolo esemplificativo si richiama la lunga discussione, all'interno del *focus group*, sul tema dei MAP, ovvero dello strumento di rendicontazione delle ore di attività dedicate dai ricercatori

72 | ai diversi progetti. Per chi opera nell'area amministrativa, i MAP sono un dispositivo fondamentale per poter periodicamente quantificare lo stato d'avanzamento dei progetti al fine di produrre le situazioni economiche di periodo richieste dalla direzione; per i ricercatori i MAP sono uno strumento di controllo inutile *in itinere* e dunque da compilare soltanto in fase di rendicontazione dei progetti per dimostrare e documentare le ore effettivamente svolte nell'ambito dei progetti.

A fronte di queste situazioni, da parte di tutti i soggetti coinvolti, in particolare in uno dei *focus groups* citati, è emersa la necessità di avvicinare i due mondi favorendo sinergie e collaborazioni in tutti gli ambiti che devono necessariamente essere gestiti in forma congiunta.

4.4. Opportunità (per ora) vincolate

Al termine di questa analisi dell'impatto che la trasformazione da ITC a FBK ha generato sui processi amministrativi e contabili, gli elementi emersi possono essere sintetizzati come segue.

Una prima evidente considerazione è che nel processo di trasformazione non sono stati tenuti nella dovuta considerazione gli effetti che questa avrebbe generato sull'attività contabile e sulla gestione dei contratti. Nel processo di trasformazione ci si è focalizzati principalmente sull'aspetto istituzionale e sulla ricerca scientifica, lasciando in secondo piano tutte le attività di supporto. Questo aspetto è sicuramente legato a una riconosciuta sottostima, da parte degli organi gestionali e degli stessi referenti della PAT, degli impatti e della complessità che la trasformazione avrebbe portato con sé in ambito amministrativo e contabile.

Un secondo aspetto emerso in questa parte della ricerca è quello per cui le richieste di tipo amministrativo e contabile, che secondo le aspettative iniziali avrebbero dovuto snellirsi e semplificarsi, sono state invece caratterizzate da livelli crescenti di complessità e dalla necessità di gestire congiuntamente processi di natura sia pubblica sia privata. Ciò ha deluso le aspettative di molti, in particolare dei ricercatori, che confidavano in un più rapido processo di transizione verso procedure amministrative più semplici, veloci e fluide.

Un ulteriore elemento che emerge come critico nella relazione tra servizi di supporto e ricerca è rappresentato dai flussi informativi interni che vengono rappresentati ancora deboli, destrutturati e spesso fonte di incomprensioni o di tensioni. Questo aspetto assume diverse declinazioni in funzione del polo di riferimento. In particolare con il polo

umanistico i flussi comunicativi risultano particolarmente deboli, aspetto in parte imputabile anche alla dislocazione dei luoghi di lavoro in sedi fisicamente distinte.

73

Numerosi soggetti hanno evidenziato che esiste ancora una evidente contrapposizione tra ricerca e amministrazione e che permane la difesa di interessi di parte rispetto alla collaborazione per il perseguimento di un interesse comune. La storia e i vissuti interni alla Fondazione rendono ancora forte questa dinamica e i rapporti tra le due aree si caratterizzano prevalentemente per dinamiche di contrattazione rispetto a dinamiche di *partnership*.

Il processo di trasformazione da ente pubblico a fondazione ha richiesto e sviluppato nuove competenze e professionalità. Sul piano amministrativo-contabile è emersa l'esigenza di disporre di competenze specifiche che, di fatto, non erano disponibili sul mercato del lavoro. La trasformazione è stata dunque l'occasione per attivare un «laboratorio» di formazione per operatori amministrativi chiamati a gestire contemporaneamente aspetti di natura pubblica e privata. Al tempo stesso, il processo di trasformazione in FBK ha richiesto ai responsabili delle Unità di ricerca, come descritto in precedenza, di sviluppare e di padroneggiare competenze manageriali legate alla capacità di gestire risorse, che non erano richieste ai ricercatori con ruoli di responsabilità all'interno dell'ITC.

Va infine sottolineato che nell'ambito amministrativo e contabile il processo di trasformazione è tuttora in corso, cosicché la comprensione dei processi che essa ha generato non può che rimanere parziale.

Dal momento formale della trasformazione, avvenuta il 1° marzo 2007, all'estate del 2009 l'area amministrativa è stata caratterizzata da uno stato di «emergenza», focalizzato sulla risoluzione dei problemi, sul rispetto delle scadenze, sulla definizione degli accordi di programma e sulla chiusura di bilanci multipli (pubblici e privati). In tutta questa fase sono rimasti più sullo sfondo il *focus* sull'organizzazione interna, la definizione di un piano di lavoro di medio periodo e una programmazione definita. Questi ambiti di interesse sono oggi nell'agenda delle azioni prioritarie degli organi direttivi. Nei primi documenti disponibili si insiste sull'obiettivo di rispondere all'esigenza di creare una realtà fondata sull'innovazione costante e focalizzata sulle persone.

Le dinamiche di trasformazione dell'ITC in FBK possono essere lette e interpretate da diverse prospettive. L'analisi qui presentata ha tentato di mettere a fuoco alcuni passaggi di questa transizione organizzativa da tre punti di osservazione: la forma di *governance*, la gestione del personale e le procedure amministrativo-contabili. Da tali prospettive risulta evidente, anche se in misura differente, che una piena comprensione delle dinamiche può darsi solo considerando un ampio arco temporale. Il Progetto Reflex ha rappresentato una modalità di restituzione di alcune sequenze di un film che si continua a girare anche mentre queste pagine vanno in stampa.

La trasformazione della natura giuridica di ITC in FBK non è che la punta di un *iceberg* di un più ampio processo di cambiamento istituzionale che si caratterizza in primo luogo per essere «venuto da lontano». Vi è stata una lenta maturazione nel tempo, anche se non sempre evidente e da tutti percepita, delle motivazioni profonde che hanno giustificato la trasformazione.

In secondo luogo si è trattato di un cambiamento esogeno, voluto essenzialmente dall'alto, dalla politica, dall'esterno. Detto meglio: condiviso dall'alto, subito dal basso. In questo scenario, il coinvolgimento dei ricercatori è stato perseguito soprattutto dopo l'avvio della nuova gestione. Ciò ha prodotto opacità, contro-comunicazioni, *rumors*, fenomeni che si sta ancora tentando di superare insistendo su una comunicazione più capillare e trasparente. Quanto accaduto potrebbe essere interpretabile anche come esito dell'impossibilità di generare cambiamento dall'interno, confermando altri risultati di studi empirici e la tesi di molta letteratura scientifica sul tema, che individua nella privatizzazione o de-statalizzazione la soluzione alle inefficienze della pubblica amministrazione. Le dinamiche di questa trasformazione attesterebbero dunque un «management by decree» (Panozzo 2000) e la difficoltà di introdurre sistemi gestionali di «New Public Management» (Gruening 1998) nella pubblica amministrazione.

In terzo luogo il cambiamento si è propagato a macchia di leopardo nella struttura. La trasformazione si è concretizzata secondo processi *top-down* e di tipo puntiforme, ovvero non omogeneamente diffusi in tutto l'ente di ricerca, come è stato descritto.

La trasformazione è riuscita tuttavia a riformulare la *governance* dell'ente: è stato tolto il soffocante controllo amministrativo-burocratico e si

sono poste le basi per una direzione di tipo gestionale innovativa. I processi di gestione sono diventati più complessi, dovendo adottare un duplice regime operativo: quello precedente ereditato e quello nuovo, per esempio per quanto riguarda i contratti di lavoro e le procedure contabili. La nuova organizzazione mantiene un profondo legame con la PAT che, a sua volta, si è data alcuni strumenti per mantenere un controllo sul FBK.

75

Il passaggio da ITC a FBK è la storia di una trasformazione complessa, non progettata in modo dettagliato in tutte le sue componenti; forse impossibile da progettare in tutte le sue variabili. Una trasformazione avvenuta al chiaroscuro, dove chiari erano solamente alcuni capisaldi (per esempio la nuova forma giuridica, la necessità di un nuovo contratto di lavoro per i ricercatori) e scuri i restanti – e ben più numerosi – aspetti (come gestire la nuova contabilità, il doppio contratto di lavoro, il finanziamento degli enti di ricerca controllati, la ricerca di risorse aggiuntive a quelle garantite dall'Accordo di Programma ecc.).

Una trasformazione che, pur marciando a passo sostenuto, ha trovato anche incagli (rallentamenti, resistenze, opposizioni), effetti indesiderati o non adeguatamente ponderati (limitata adesione al nuovo contratto di lavoro, opacità nei flussi comunicativi). Per queste ragioni si possono distinguere perlomeno tre ritmi temporali della trasformazione: quello enunciato (dai documenti, dalla comunicazione ufficiale della dirigenza), quello effettivo (la traduzione in pratica) e quello percepito dal personale coinvolto. La sincronizzazione dei tre ritmi appare un obiettivo importante da gestire in un processo di cambiamento come quello in atto.

L'analisi svolta ha messo in luce che le scelte istituzionali effettuate a monte non hanno affrontato tutti i possibili sviluppi di una trasformazione necessariamente complessa e reticolare. Si sono esplorati gli aspetti più rilevanti e di interesse basilare (assetti proprietari, configurazioni organizzative, flessibilità del personale); si è pensato al livello istituzionale e strutturale, al punto di svolta intravisto nella «privatizzazione» dell'ente. Non si è, tuttavia, entrati nel merito della gestione quotidiana, ritenendola evidentemente meno importante. Non si è dato peso alle complicazioni delle traduzioni in pratica delle riforme. Il caso ITC-FBK mette invece in luce come sia proprio su questo secondo piano che si misura il grado di raggiungimento effettivo degli obiettivi iniziali che hanno motivato la trasformazione dell'ente di ricerca. La letteratura giuridica e manageriale ha quasi sempre analizzato solo il primo piano. Mentre sono le numerose e puntuali

76 | scelte relative alle figure dirigenziali, al personale di ricerca e di supporto, alle modalità comunicative, alle procedure amministrative e contabili che rendono l'organizzazione più autonoma, efficiente, efficace. È su questo piano che FBK sarà qualcosa di diverso dall'ITC degli ultimi anni.

È convinzione finale degli autori che la trasformazione di ITC in FBK segua più il modello delle *sliding doors*⁴³ che quello del *turning point*. I cambiamenti decisivi, infatti, non sono quelli unici e costitutivi, benché necessari, come il punto di svolta rappresentato dal cambio di natura giuridica dell'ente (*turning point*), quanto piuttosto quelli realizzati attraverso le numerose, piccole scelte che possono portare un'organizzazione verso una direzione o un'altra totalmente diversa da quella immaginata (*sliding doors*). Fuori di metafora, sono le continue traduzioni in pratica del cambiamento istituzionale che stanno rendendo FBK un ente ibrido, più trasparente, meno dipendente dall'amministrazione. Nella trasformazione analizzata l'accento va dunque posto sulle scelte continue, anche minimali, nonché su eventualità casuali che si devono saper affrontare nel *day by day* dell'organizzazione. Questa prospettiva, anti-deterministica, lascia intravedere direzioni evolutive sempre aperte e possibili.

La trasformazione analizzata, non ha ancora raggiunto, perlomeno fino a oggi, quanto inizialmente prefissatosi, disattendendo alcune premesse, forse alimentandone altre. Le dinamiche del cambiamento sono tuttora in corso. FBK è ancora immersa in processi di mutamento, forse meno evidenti di quelli qui esposti, ma diffusi e capillari, che continueranno a cambiare profondamente questa organizzazione di ricerca.

Gli esiti di questo rapporto di ricerca non sono in grado di analizzare alcuni strumenti recentemente introdotti o in fase di progettazione: la redazione di un bilancio sociale, la contabilità analitica e il controllo di gestione, i nuovi flussi comunicativi, la valutazione della ricerca e del personale ecc. Altre *sliding doors* si stanno aprendo o chiudendo e si apriranno o chiuderanno in futuro. Imparare a gestire il cambiamento (*change management*) è un destino inevitabile per ogni organizzazione che aspiri a un miglioramento continuo.

⁴³ Il riferimento è al noto film di Peter Howitt *Sliding doors*, con Gwyneth Paltrow del 1998.

C'era una volta l'ITC

Michela Cozza, Barbara Poggio

In this chapter the main focus is on the narrative reconstruction of the transformation of Istituto Trentino di Cultura (ITC) in Fondazione Bruno Kessler (FBK). The change is analysed by a narrative perspective, considering stories and metaphors produced by the organizational actors involved in the process. The analysis of narratives emerging from different individuals, placed in different roles and positions, offers the opportunity to give an articulated and polyphonic framework of the change process.

«Se l'azione raggiungesse sempre gli esiti previsti non ci sarebbe spazio per la storia. Né ci sarebbe spazio per le storie se noi vivessimo in un mondo perfettamente ordinato e razionale».

Yiannis GABRIEL, *Storytelling in Organisations* (2000)

In questo capitolo vengono presentati gli esiti della prima linea di ricerca sviluppata nell'ambito del Progetto Reflex, il cui fuoco di analisi era concentrato sulla ricostruzione retrospettiva del cambiamento. In particolare in questa fase abbiamo preso in considerazione il processo di trasformazione organizzativa che dall'Istituto Trentino di Cultura ha portato alla Fondazione Bruno Kessler, adottando una prospettiva narrativa, ovvero ricostruendo il cambiamento attraverso le storie e le interpretazioni date dai diversi attori coinvolti.

L'approccio narrativo rappresenta una lente privilegiata per guardare al cambiamento organizzativo, per metterne in evidenza le diverse rappresentazioni, portando alla luce anche gli elementi di criticità e

Questo capitolo è il risultato di un lavoro condiviso tra le autrici. Michela Cozza ha scritto il § 4, mentre a Barbara Poggio sono da attribuire i §§ 1, 2 e 3, oltre all'Introduzione e alle Conclusioni.

contraddizione, così come le dinamiche di potere e di resistenza che spesso accompagnano e segnano i processi di cambiamento nelle organizzazioni. L'analisi delle narrazioni prodotte da diversi soggetti, collocati in differenti ruoli e posizioni all'interno di FBK e portatori di diverse visioni e valutazioni rispetto al processo in atto, rappresenta dunque una opportunità per restituire un quadro articolato e polifonico della trasformazione, evitando l'insidia di retoriche celebrative o di letture apocalittiche.

Nelle pagine che seguono cercheremo dunque in primo luogo di delineare i fondamenti teorici e metodologici di questa fase di ricerca, dedicando specifica attenzione al tema del cambiamento organizzativo e allo specifico contributo che l'analisi narrativa può offrire per studiarlo. Quindi presenteremo alcuni dei principali esiti emersi dal lavoro di analisi delle storie raccolte all'interno di FBK, mettendone in evidenza alcuni elementi strutturali, come le trame e i personaggi, e altri più legati ai contenuti e alla dimensione simbolica, come le metafore.

1. STUDIARE IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO ATTRAVERSO LE NARRAZIONI

Il cambiamento organizzativo è un tema di centrale rilevanza nell'ambito degli studi organizzativi, tanto che può essere visto come un filo rosso che ne attraversa tutto lo sviluppo. Potremmo infatti sostenere che a partire dalle teorie del *management* classico fino ai più recenti contributi degli studi postmoderni l'interesse principale degli studiosi è stato rivolto a esaminare come e perché le organizzazioni cambiano (o al perché non cambiano), come affrontano i cambiamenti, li producono o vi resistono.

Ciò che invece distingue i vari approcci che si sono succeduti nel corso del tempo è il modo di guardare al cambiamento che, da un prevalente interesse verso la dimensione della pianificazione, si è progressivamente orientato verso le pratiche di decostruzione. Gli studiosi della tradizione classica si proponevano infatti, come principale finalità, di trovare soluzioni organizzative razionali per migliorare i rendimenti aziendali, guardando dunque al cambiamento come al risultato intenzionale di forme organizzative sempre più efficaci. Successivamente l'attenzione si è andata focalizzando sul modo in cui le organizzazioni rispondono e reagiscono ai cambiamenti ambientali (ad esempio nei mercati, nella tecnologia e nella società), passando da modelli statici a modelli sempre più dinamici. Negli ultimi anni si è infine assistito al superamento di

una visione lineare del cambiamento, centrata sulla dimensione della pianificazione, a favore di una rappresentazione che lo vede come un processo «emergente» (Hatch 1997) e diffuso, spesso al di fuori del controllo diretto dell'organizzazione, che non può partire solo dall'alto, ma prende avvio anche dal basso.

Le teorie e gli approcci contemporanei portano all'estremo questa tensione: il cambiamento è visto come parte integrante dell'agire organizzativo, non solo reazione a stimoli esterni, ma processo che si sviluppa anche dall'interno. Emergono così due diverse visioni del cambiamento: nella prima il cambiamento è considerato come pratica e retorica egemonica (mirata cioè a imporre una particolare visione del mondo agli altri), di cui gli individui dominati, rinunciando alla partecipazione, tendono paradossalmente a diventare complici. Nel secondo invece il cambiamento è visto come opportunità – se accompagnato da un processo di riflessività e di discussione pubblica – di ridefinire i rapporti di potere, generando contesti più democratici e partecipativi.

L'emergere di interpretazioni del cambiamento più interessate alle dimensioni emergenti, alle retoriche dominanti e alla polifonia organizzativa ha progressivamente portato a una ridefinizione degli strumenti e delle metodologie di ricerca, tra cui si sono in particolare distinti gli approcci narrativi.

La rilevanza delle narrazioni all'interno degli studi organizzativi è stata messa in luce da numerosi contributi (Czarniawska, Gagliardi 2003; Gabriel 2000) che hanno rilevato come lo *storytelling* rappresenti una dimensione costitutiva dell'agire organizzativo, evidenziando le diverse dimensioni in cui esso è presente e può rappresentare una importante risorsa per comprendere e studiare le organizzazioni, come ad esempio la costruzione dell'identità organizzativa (Cortese 2009; Czarniawska 1997), i processi di *sensemaking* (Downing 1997; Weick 1995), l'apprendimento e la socializzazione alla cultura organizzativa (Brown, Duguid 1991; Trice, Beyer 1993), il *problem-solving* (Mitroff, Killman 1975; Orr 1990), la gestione del potere e del controllo (Mumby 1988; Wilkins 1983; Witten 1993).

Il cambiamento organizzativo in particolare è stato uno dei temi rispetto ai quali l'utilizzo di un approccio narrativo è risultato più promettente (Brown, Gabriel, Gherardi 2009; Murgia, Poggio 2009). Molti studi hanno infatti messo in risalto il forte intreccio tra cambiamento e narrazione, dovuto in particolare al fatto che entrambi i costrutti si basano su una dimensione temporale e presumono l'esistenza di un prima e un dopo

rispetto al verificarsi di un evento che trasforma la situazione iniziale. Il tempo rappresenta il fattore che rende narrativo un testo, non solo perché la narrazione si struttura intorno a una sequenza temporale, ma perché quella sequenza rappresenta una dimensione fondamentale per la sua comprensione (Linde 1993). Se non c'è narrazione senza tempo, non c'è neppure narrazione senza problema (Bruner 1990). La struttura dei racconti ha infatti sempre a che fare con la rottura di un equilibrio dovuta all'emergere di un ostacolo e con il ristabilirsi di un nuovo equilibrio (Todorov 1971), con il passaggio da uno stato di disordine a un nuovo ordine, che solitamente passa attraverso varie fasi (Greimas 1970). Il problema può essere visto come un evento incongruente rispetto alle attese, un evento che viola le strutture percettive (Starbuck, Milliken 1988). La narrazione rappresenta un modo per ricomporre il nuovo ordine e per attribuire un senso alla rottura percepita.

Gli studi che si sono occupati della relazione tra narrazione e cambiamento si sono sviluppati lungo diverse direttrici. Alcuni autori hanno ad esempio focalizzato l'attenzione su come il cambiamento venga costruito ed enfatizzato attraverso le narrazioni prodotte dagli attori dell'organizzazione o veicolate dalle organizzazioni (per esempio Brown, Humphreys 2003; Czarniawska 1997; Vaara 2002), mentre altri hanno osservato come le storie individuali e collettive possano essere utilizzate per prevenire o ostacolare il cambiamento (Martin et al. 1983; Rhodes 2001) o come veri e propri mezzi di controllo e di ubbidienza, finalizzati a rinforzare i comportamenti e i valori dominanti (McConkie, Boss 1986) a fronte degli stimoli al cambiamento provenienti dall'interno o dall'esterno. Per queste stesse ragioni le storie possono tuttavia essere usate proprio come strumento per smascherare i modelli e le culture egemoniche, portando alla luce la molteplicità delle voci all'interno delle organizzazioni e decostruendo le retoriche dominanti (Boje 1991; Boje 1995; Fournier 1998). In particolare esse possono consentire di mettere in luce l'esistenza di diverse versioni rispetto al cambiamento, mostrando come le interpretazioni del cambiamento siano mutevoli e negoziabili (Vaara 2002).

Esiste poi un'ampia letteratura che guarda alle storie come a un efficace mezzo per favorire il cambiamento organizzativo, in grado di trasformare sia le pratiche individuali che quelle organizzative. La capacità di produrre cambiamento è dovuta sia alla proprietà congiuntiva delle storie, ovvero al fatto che esse sono in grado di prefigurare scenari differenti (Bruner 1990; Good 1994), sia al loro potere di modificare i significati associati agli eventi passati e a quelli futuri (Meyer 1995), sia alla capacità di dare voce

anche alle minoranze e a coloro che sono esclusi dal potere (Boje 1991). In particolare lo *storytelling* è stato visto come strumento privilegiato per generare riflessività e quindi per favorire processi di apprendimento, individuale e organizzativo: narrare è un modo per rivedere gli eventi vissuti con un occhio distaccato, un'occasione per rileggere e ripensare alle situazioni e alle esperienze in cui si è stati coinvolti, collocandole in cornici di senso che consentono di giustificare anche gli aspetti che appaiono come incongruenti o contraddittori. In questa prospettiva ne viene suggerito l'utilizzo nella pratica della consulenza organizzativa e nella formazione (Brown et al. 2004; Denning 2005), ad esempio tramite la pratica di fare emergere le «contronarrazioni» (Abma 2003).

81

Nelle storie raccolte all'interno di FBK sono presenti molte delle dimensioni messe in luce dalla letteratura sul cambiamento organizzativo e sulle narrazioni organizzative relative al cambiamento. L'orientamento pianificatore si scontra ben presto con i caratteri di irrazionalità e con le diverse tensioni emergenti dall'interno dell'organizzazione, e dai racconti della trasformazione emergono trame divergenti, articolate intorno a diverse percezioni del 'problema' e letture contrastanti delle motivazioni, dello sviluppo e degli esiti del cambiamento. Al contempo le narrazioni si trasformano per gli intervistati in occasioni per attivare uno sguardo riflessivo sui vari passaggi della trasformazione e per guardare in una diversa prospettiva al presente e al futuro.

2. IL METODO NARRATIVO: DALLE INTERVISTE ALL'ANALISI

Nel progettare l'articolazione e le modalità di una ricerca mirata a una ricostruzione riflessiva dei processi di trasformazione che hanno portato alla costituzione della Fondazione Bruno Kessler, la metodologia narrativa ci è dunque sembrata una opzione particolarmente feconda, tanto che abbiamo deciso di impiegarla in due delle quattro linee di indagine sviluppate nel corso del progetto. In questa prima linea lo sguardo è stato rivolto al passato e si è cercato di analizzare il passaggio da ITC a FBK attraverso storie e rappresentazioni fornite da attori collocati in diversi ruoli e posizioni, e quindi in grado di vederlo da angolature diverse. Si è dunque proceduto a un campionamento a scelta ragionata (Cardano 2003), in cui – attraverso l'analisi del funzionigramma e alcuni colloqui preliminari con rappresentanti della dirigenza – sono stati identificati 33 soggetti, caratterizzati da esperienze, appartenenze e profili diversi all'interno dell'organizzazione, così come da orientamenti diversi rispetto

al passaggio da una forma organizzativa all'altra. Le persone individuate sono state intervistate tra la fine del 2008 e l'inizio del 2009, quindi in un periodo ancora vicino al cambiamento istituzionale e ancora in piena fase di riorganizzazione. È importante sottolineare questo dato temporale, poiché le storie raccolte costituiscono inevitabilmente una visione ancora circoscritta e parziale rispetto ad altre azioni di ricerca che sono state realizzate in periodi successivi e che quindi fanno riferimento ad una prospettiva temporale più ampia.

Lo strumento prescelto per la realizzazione delle interviste è stato quello dell'intervista narrativa (Poggio 2004; Schütze 1987), ovvero una tipologia di intervista che prevede stimoli piuttosto aperti, mirati a stimolare la produzione di storie. In particolare, per avviare l'intervista e sollecitare il racconto del passaggio da ITC a FBK è stata scelta una domanda che richiamava l'*incipit* classico delle fiabe. Abbiamo cioè proposto agli intervistati di partire dalla frase «C'era una volta l'ITC ...». A questo primo stimolo seguivano poi altre domande che invitavano gli intervistati a identificare le fasi più significative del cambiamento, gli attori principali, i pro e i contro della trasformazione, le possibili metafore per rappresentarla, le implicazioni organizzative, fino ad arrivare alle prospettive per il futuro. La durata media delle interviste è stata di circa un'ora. Successivamente tutte le interviste sono state trascritte, utilizzando un sistema di notazione molto dettagliato e attento anche alle dimensioni non verbali, e quindi sottoposte ad accurate riletture. Ci siamo dunque trovate dinanzi a una variegata raccolta di storie, tutte piuttosto ricche e articolate, da cui emergevano interpretazioni e letture molto diverse del cambiamento. I testi sono stati analizzati a partire dalle due principali domande cui l'analisi narrativa cerca di dare risposta, ovvero: come le persone impongono ordine al flusso dell'esperienza per dare senso agli eventi e alle azioni, e perché la storia viene raccontata in quel modo, tra i tanti possibili (Poggio 2004; Riessman 1993)? Tra i diversi elementi testuali che possono servire a rispondere a queste domande abbiamo deciso di soffermarci in particolare sulle trame, i punti di svolta, le rappresentazioni del cambiamento, le contrapposizioni, i posizionamenti degli attori, gli aneddoti e le metafore. In questo contributo abbiamo selezionato alcuni degli spunti di analisi e degli esiti emersi che ci sono parsi più significativi per rendere conto delle rappresentazioni narrative del cambiamento presenti all'interno di FBK. In particolare faremo riferimento alle diverse trame che contraddistinguono le storie raccolte, ai personaggi che le abitano e alle metafore tramite le quali il cambiamento viene rappresentato.

Il primo oggetto di attenzione della nostra analisi è stata la dimensione strutturale dei testi raccolti attraverso le interviste, ovvero il tentativo di analizzare in che modo le persone intervistate avessero dato forma alla narrazione del cambiamento. Considerare gli elementi formali delle storie, come ad esempio le trame e i personaggi, consente infatti di osservare in che modo gli individui danno un senso complessivo alle azioni e agli eventi per rendere sensata la situazione attuale, soprattutto nel caso essa sia inattesa (Poggio 2004; Weick 1995).

Partendo dalla ricerca di eventuali comunaltà o differenze nelle modalità di costruzione formale delle storie con cui gli intervistati ripercorrevano narrativamente il passaggio da ITC a FBK, siamo giunte all'identificazione di alcune principali tipologie. La prima distinzione operata è stata quella tra *storie* e *non-storie* (Cortese 1999). Le storie sono caratterizzate dall'aver come nucleo una trama che configura un cambiamento da uno stato iniziale a uno stato finale. La trama è sostenuta da un'azione realizzata da personaggi a loro volta differenziabili tra protagonisti e comparse. Le non-storie comprendono invece i testi più orientati alla descrizione, dove i fatti vengono riportati più come informazioni da trasmettere che come esperienze vissute da chi narra, le opinioni e le proto-storie, ovvero frammenti di storie caratterizzati da trame molto rudimentali e scarsa caratterizzazione dei personaggi. Nell'analisi abbiamo deciso di concentrare la nostra attenzione sulle storie, di cui abbiamo considerato in particolare trame e personaggi.

3.1. *Le trame*

In una narrazione la trama ha un valore essenziale poiché organizza il significato e il ruolo dei diversi eventi, rendendoli comprensibili. In questo caso tutte le narrazioni raccolte, data la domanda generativa posta all'inizio di ogni intervista, si sono concentrate sul tema della nascita della Fondazione Bruno Kessler, ovvero della trasformazione organizzativa dal suo avvio al momento dell'intervista (al più tardi a febbraio 2009). Gli intervistati hanno selezionato e articolato eventi specifici, «sintonizzandoli» (Cortese 1999) e contestualizzandoli (Tsoukas, Hatch 2001) mediante una trama specifica. Mettendo in atto una pratica riflessiva hanno così interpretato la storia organizzativa, generato ricostruzioni del passato e orientato le proprie aspettative per il futuro (Bartel, Garud 2009).

Tra le storie narrate dagli intervistati abbiamo individuato quattro diversi tipi di trame, facendo riferimento anche ad alcune tipologie presenti in letteratura (Cortese 1999; Czarniawska 2004; Gabriel 1995): storie epiche, storie di traumi, storie romanzesche, storie comiche.

Storie epiche. Sono solitamente concentrate sul tentativo riuscito di far fronte a momenti particolarmente critici legati al cambiamento organizzativo; riferiscono di una contrapposizione («lotta») tra un soggetto protagonista («eroe») che si è speso per la riuscita del cambiamento e un soggetto antagonista/opponente («anti-eroe»). Vi possono essere anche gruppi di eroi ovvero gruppi coalizzati al proprio interno e mossi dalla stessa intenzione rispetto al cambiamento. Alla fine, dopo un periodo turbolento di alti e bassi, affrontando molteplici problematiche, l'eroe ha ottenuto la «vittoria», ovvero il conseguimento degli obiettivi prefissati, nei quali (si) è identificato. Nelle storie epiche è evidente il contrasto tra il periodo di incertezza e sofferenza e la vittoria finale, che prelude a un futuro migliore.

Abbiamo vissuto una fase di pre-fondazione in cui erano compresenti da un lato tutti i vecchi organi e persone ITC che dicevano: 'Ma io arrivo fino a lì e dopo ... insomma affari vostri' (OPPONENTI), e dall'altra parte c'erano le persone nuove della fondazione che cercavano di organizzare il nuovo. Quindi c'è stata un'intersecazione di attività, di problemi anche tecnici (SITUAZIONE PROBLEMATICA). All'interno della Fondazione, pian piano sono stati creati dei gruppi di lavoro (AIUTANTI) che portavano avanti le cose che si arrivavano a pensare ... cioè quello che si riusciva a intravedere come problema si cercava di aggredirlo e di risolverlo ... lì è stato un gran bel momento perché c'è stata l'unione di persone che lì ci credevano (RICERCA DELLA SOLUZIONE). Il nuovo management (EROE) ha cercato di interpretare le criticità legate alla trasformazione e di portare avanti il cambiamento (SOLUZIONE). Questo sforzo ha portato buon'aria nuova (MIGLIORAMENTO) e in tempi che, col senno di poi, sono stati piuttosto stretti (VITTORIA FINALE).

Dall'esempio sopra riportato si evince come l'organizzare il nuovo abbia visto un diverso coinvolgimento dei vecchi e dei nuovi attori organizzativi. In corrispondenza di questa linea di frattura – ricorrente e caratterizzante le trame epiche – vi sono da un lato coloro che identificandosi nella precedente realtà organizzativa (ITC), o non condividendo le scelte del nuovo management, hanno osteggiato la trasformazione assumendo un atteggiamento scarsamente collaborativo e demandando la realizzazione del processo a quanti hanno invece cercato di «spingerlo avanti». Dall'altro lato si collocano i fautori e i sostenitori del cambiamento ovvero gli «eroi» e i loro «aiutanti»: uniti nel perseguimento dell'obiettivo finale, di fronte alle inevitabili complessità entrambi sono mossi da un intento

risolutivo. Tale coesione, cui fanno eccezione «quelli che avevano una resistenza», ha prodotto un miglioramento rispetto al periodo precedente in cui sembrava prevalere una situazione di incertezza («prima era incasinato») difficilmente sostenibile sul lungo periodo. L'esito positivo, dovuto anche all'assunzione di nuovi dirigenti e alla loro capacità di interpretare con convinzione e tenacia il cambiamento («il cambiamento ... è stato anche di persone fisiche» che «hanno cercato di capire che cosa avevano sotto»; il nuovo Consiglio di Amministrazione era «presente ed esigente nel senso che ci credeva, voleva il cambiamento») è identificato nella brevità con cui il processo di transizione pare aver portato «buon'aria nuova».

Tra le storie epiche non mancano trame costruite attorno a eventi simbolici che – come nel caso qui riportato – possono diventare, in relazione al posizionamento del narratore, l'emblema del successo con cui la trasformazione organizzativa è stata realizzata.

Sicuramente un momento interessante è stato quando ... è partito il momento di trasformazione qualche anno fa ... È stato fondato immediatamente un blog anonimo, si chiamava «Trasparenze» e parlava della trasformazione da ITC a FBK. In questo blog tutti si lamentavano sostanzialmente, era il blog dei lamenti, di quelli che erano contrari alla trasformazione (OPPONENTI). È stato un bel momento quando siamo riusciti a chiudere la trasformazione del marchio. Infatti quando è nata, la Fondazione non aveva né un marchio, né un logo, né altra identità (SITUAZIONE PROBLEMATICA). Per questo è stato creato un bel gruppo di lavoro (GRUPPO EROE) che ha lavorato per quasi un anno per dare ... un po' di identità all'azienda (RICERCA DELLA SOLUZIONE). Il giorno che siamo usciti col marchio, abbiamo fatto il primo evento pubblico in cui la gente ha avuto i nuovi biglietti da visita col nuovo logo, merchandising, tutta questa roba di identità, di branding (MIGLIORAMENTO) e in quell'occasione il blog ha chiuso (VITTORIA FINALE). È stato un po' un momento di svolta.

L'evento assume nella narrazione il ruolo di *turning point*. Si tratta cioè di un evento che imprime una diversa direzione alla vita organizzativa. Per riuscire a identificare cambiamenti forti e radicali – come in questo caso – il narratore ripercorre retrospettivamente la storia organizzativa – e la storia individuale a essa connessa – e richiama alla mente gli eventi e le circostanze che hanno prodotto il cambiamento. Come si evince però dalla letteratura, «spesso i cambiamenti non sono solo acquisizioni, ma anche perdite, 'erosioni' di risorse, sensi di intrappolamento» (Olagnero 2004, p. 118). Infatti, con riferimento alle interviste complessivamente realizzate, coloro che ad esempio riferiscono dell'esistenza del blog «Trasparenze» non danno la stessa versione dei fatti. C'è anche chi denuncia la chiusura del blog ritenendo che sia «stato costretto a chiudere. E questa è una mancan-

za di democrazia interna ... un brutto momento nel rapporto fra chi comanda e la ricerca ... perché lì venivano fuori posizioni anche molto contrarie a quello che stava succedendo ... secondo me si è avuto un po' di paura di lasciare troppo corso alla critica ... c'è qualcuno che ha troppa paura della critica e del confronto». Questa diversa lettura del medesimo evento ci consente di sottolineare la polifonia delle narrazioni raccolte, ovvero la pluralità dei posizionamenti che hanno reso la transizione tanto più complessa e problematica, in alcuni casi addirittura traumatica, come testimoniano le storie di traumi.

Storie di traumi. Si riferiscono a 'ferite' subite, profonde, a ingiustizie personali o altrui. Sono associate a sentimenti di rabbia, oltraggio, ma anche di tristezza e dalla percezione di instabilità e insicurezza rispetto al passato, in particolare rispetto al periodo precedente il cambiamento. Il loro valore emotivo si può rilevare dal fatto che frequentemente tali storie connotano estesamente in termini negativi la percezione dell'organizzazione da parte del narratore.

Io sono stato messo in un angolo (FERITA). Io appartenevo al vecchio, e forse – nella logica di chi ha gestito il cambiamento – non riuscivo a essere troppo giovane per quello che si stava costruendo. L'impatto è stato forte perché vedi che tutto traballa intorno a te e non hai più le certezze di prima (PERCEZIONE DI INSICUREZZA RISPETTO AL PASSATO). Questo pesa. Il primo impatto per me ha comportato una certa crisi interiore (REAZIONE EMOTIVA).

Diversamente dalle storie epiche, nelle storie di traumi è il futuro a generare preoccupazione, e il senso di 'precarietà' generato dalla transizione è – per questo tipo di trama e con riferimento alle narrazioni raccolte – maggiore tra quanti detenevano in passato una posizione apicale, di responsabilità. La perdita del precedente *status quo* organizzativo, soprattutto laddove esso derivava da un lungo 'processo di crescita' interno all'Istituto, e la difficoltà di adeguarsi a un nuovo ruolo hanno comportato – in alcuni casi – anche un calo dell'ambizione personale; sebbene questa sia stata «messa un attimo in *standby* ... non smette di esistere» e, nonostante la ferita subita, ciò permette di continuare a mettersi in gioco. Analoga sospensione del giudizio, connotata da una diffidenza più o meno marcata verso il processo in corso, si rileva in altre storie di traumi.

Nonostante avessi una storia molto forte qui dentro e avessi contribuito alla crescita dell'Istituto investendo vent'anni della mia attività scientifica ... a un certo punto mi sento dire che di questo processo [di crescita] non farò più parte ... mi hanno

nesso in disparte (FERITA) dal punto di vista scientifico. Tutto ciò mi ha visto molto coinvolto sul piano emotivo (REAZIONE EMOTIVA). Al momento mi risultano ancora non leggibili (PERCEZIONE DI INSICUREZZA RISPETTO AL PASSATO) gli scopi di questa trasformazione, quindi voglio capire dove porterà. Per adesso non vedo nessuna novità sul piano scientifico, sul piano strategico, vedo poche novità anche sul piano organizzativo ... non ci sono i temi per una reale trasformazione ... adeguata ai tempi della ricerca. Questo è il quadro.

Per chi lavora nel comparto della ricerca, l'insicurezza è legata alla percezione di non chiarezza circa gli obiettivi della trasformazione e al dubbio che la transizione costituisca una reale opportunità di miglioramento.

Come avremo modo di spiegare più avanti a proposito della resistenza al cambiamento, la perdita di prevedibilità organizzativa o la paura dell'ignoto sono fra le cosiddette «ragioni tecniche» della resistenza (Silvestri 2006). Infatti, in molti individui il fatto di non conoscere, o di non riuscire a prevedere cosa accadrà in futuro può creare angoscia, livelli molto elevati di stress e, quindi, anche resistenza. Nel caso di studio e specificamente dei narratori di traumi, ciò è tanto più vero per coloro che nella fase di implementazione del cambiamento presentavano già un'identità professionale matura e fortemente legata alla precedente identità organizzativa.

Le storie di traumi, come evidenziato negli esempi riportati, sono particolarmente interessanti perché – per definizione – presentano, più delle altre tipologie di trame, un alto valore emotivo. L'esplicitazione di queste emozioni e della causa che le genera – il cambiamento – mostra come la «mente emotiva» sia più veloce della «mente razionale» nella reazione a eventi ed esperienze (Pilati 2008). Infatti, come testimoniano gli *accounts* riportati, la reazione al processo di transizione è innanzitutto emotiva: non a caso porta con sé un indebolimento delle motivazioni o precede la formulazione di un giudizio (razionale) sui fatti. È per questo che nella gestione di un cambiamento organizzativo è particolarmente importante avere la capacità di monitorare le emozioni essendo queste la premessa allo sviluppo non solo delle motivazioni del personale, ma anche delle strategie di *coping* (Pilati 2008) con cui generalmente un individuo mette in atto una risposta adattiva per ridurre lo stress derivante da una situazione percepita come minacciosa: queste sono la ricerca delle informazioni, l'azione diretta, l'inazione e la negazione del problema.

Storie romanzesche. Trattano di atti e/o parlano di come si è agito in circostanze – anche particolarmente complesse e delicate – lega-

te al processo di cambiamento organizzativo ovvero alle relazioni tra quanti – a diverso titolo – vi hanno preso parte. In queste storie una o più persone danno prova di una certa «cavalleria professionale» ovvero l'*agency* è legata alla volontà di risolvere eventuali criticità o contrasti piuttosto che alimentarli. C'è il tentativo di andare oltre il proprio tornaconto e/o l'opinione personale sulla trasformazione. Sono storie che parlano di un uso accorto ma trasparente della propria *agency* in funzione della collaborazione, o del tentativo di limitare gli effetti di situazioni negative create dal cambiamento – o comunque legate ad esso.

Un passaggio importante è stata la definizione della prima bozza di statuto. Fu creata una Commissione nell'ambito della quale si discusse un problema di fondo ovvero il fatto che la legge tendeva a dare alla Provincia un ruolo di programmazione impegnativo rispetto alla Fondazione. In occasione dell'ultima seduta incaricammo (AGENCY) un membro della Commissione di andare a parlare (RICERCA DI COLLABORAZIONE) con il Presidente della Provincia e con l'Assessore alla Ricerca affinché venissero emendati due commi della legge che avrebbero reso la Fondazione, come dire, 'acefala'. L'ipotesi di modifica, come auspicavamo, fu accolta (ESITO POSITIVO) dalle autorità politiche e ciò dimostra che la capacità di ragionare, di proporre, di valutare può trovare degli spazi (MORALE).

Possiamo considerare storie romanzesche anche quelle in cui, pur non essendo evidente l'azione diretta del narratore, questi sostiene ugualmente la necessità di prescindere da posizioni ideologiche (favorevoli o contrarie) e di lasciare al processo il tempo di maturare i suoi effetti. Il riferimento è quindi a un'*agency* collaborativa da costruire, o meglio alle condizioni che la renderebbero possibile.

Non è un segreto per nessuno: il vecchio ITC era molto incentrato sulla figura del direttore amministrativo. Il potere, anche eccessivo, che lui è riuscito ad accentrare su di sé derivava da un vuoto che lui è riuscito a occupare. Alcune problematiche connesse al cambiamento sono da imputare alla difficoltà di effettuare il passaggio dei poteri da un direttore piuttosto forte a una nuova organizzazione. Laddove prima l'amministrazione – al contrario della ricerca – poteva trarre vantaggio dalla presenza di questa figura adesso questo controllo è venuto in certa misura a mancare e la ricerca pare aver acquisito un'identità più forte. Ciò che manca è un canale di comunicazione efficiente tra la ricerca e l'amministrazione perché, per reazione alla situazione precedente la ricerca vuole poter gestire la propria attività. Ci vuole un po' di tempo perché la ricerca deve rendersi conto che ovviamente ci sono delle regole. Dall'altra parte anche l'amministrazione deve rendersi conto ... che la missione della Fondazione è fare ricerca e quindi l'obiettivo finale deve essere quello di dare un vero supporto alla ricerca (RICERCA DI COLLABORAZIONE). Si tratta di trovare un equilibrio che dipende soprattutto dai singoli individui. Infatti non è più una questione di organizzazione generale, ma è proprio una questione di cultura personale. Ciascuno deve capire fin dove si può muovere, quali sono i limiti e quali i vincoli che l'altro si trova di fronte per poter dargli una mano (MORALE).

In tal senso nelle storie romanzesche troviamo una morale costituita dall'insegnamento che la storia del passato può fornire nel presente. Come si evince dai brani riportati, tale insegnamento chiama in causa soprattutto le abilità interpersonali, sociali e politiche equivalenti allo «stare» nell'organizzazione (Cortese 1999); più delle competenze professionali (corrispondenti al «fare» nell'organizzazione) il buon esito del cambiamento è legato alla bontà del clima organizzativo cui ciascuno concorre col proprio comportamento.

Storie comiche. Non rappresentano semplicemente l'occasione per riportare un fatto/episodio/avvenimento che suscita (a posteriori) ilarità, ma soprattutto il mezzo per chiarire quali sono le tematiche sulle quali si può 'sorridere' – a volte non senza una sottile ironia – e quali invece necessitano di un trattamento più 'serioso' che non sortisca – in chi le ascolta – analogo divertimento. L'uso dell'ironia nello *storytelling* è associato a uno sguardo ora triste, ora malinconico e può tradursi in satira laddove mira a smascherare – attraverso la risata – un presunto significato non esplicitato degli eventi reinterpretati.

C'è una vicenda legata alla creazione del logo che rappresenta un caso tra i più ridicoli (TONO CRITICO). Sono stati scelti alcuni dei ricercatori in tutta la Fondazione per fare una specie di video sul significato che loro attribuivano al logo. È stato un momento divertente perché è stato detto loro di non dire nulla agli altri, in maniera tale che ci fosse un effetto sorpresa ... nello stesso tempo [questi ricercatori] sono stati scelti secondo una casistica particolare. Infatti, chiedendo ad alcuni di loro una spiegazione sul perché fossero stati scelti mi hanno risposto: «forse perché noi non abbiamo amici» il che equivaleva a dire: non siamo nella condizione di rivelare niente a nessuno (SATIRA).

La rilettura ironica del passato può coinvolgere il narratore in prima persona quando i fatti narrati lo hanno visto protagonista; in tal caso l'uso dell'ironia può corrispondere a un cambio di prospettiva rispetto alla trasformazione organizzativa, ovvero a un posizionamento diverso da quello iniziale. In particolare l'ironia di certa autocritica rende il narratore invulnerabile (Downing 1997) rispetto a possibili accuse di contrasto alla volontà del *management*, poiché è il narratore stesso che, così facendo, denuncia il proprio passato in virtù dell'attuale apprezzamento per il nuovo assetto organizzativo. È stata soprattutto la possibilità di essere informati e coinvolti nel processo di transizione, di accompagnarne la realizzazione che ha segnato la svolta, a calmare le paure e dissolvere i dubbi alimentati anche da 'voci di corridoio'. Quando attuata, la comunicazione della *vision* manageriale sembra essere stata – almeno in parte – la miglior strategia per attenuare ansie e creare un

certo margine di consenso. A riprova del fatto che «una comunicazione onesta e trasparente può funzionare molto bene anche con i dipendenti più scettici» (Kotter, Cohen 2002, trad. it. p. 102).

Il nostro capo era particolarmente contrario al passaggio a Fondazione e ciò influenzava anche il nostro atteggiamento nei confronti della trasformazione, tanto che sembravamo quasi tornati studenti nel cercare di metterci contro questa cosa che stava succedendo. Il fatto è che noi, per la fiducia che avevamo nel responsabile eravamo chiaramente anche spaventati nel vederlo così contrario [e] ... pensavamo avesse visto più in là di quello che potevamo vedere noi. Il nostro responsabile era una persona con cui avevamo lavorato bene per anni, per cui credevamo di doverlo sostenere mostrandoci al suo fianco e manifestando anche la nostra contrarietà. Ricordo il giorno che hanno approvato la legge. Eravamo giù in quattro gatti (TONO IRONICO) ... io credo che tanti altri avessero paura, però non c'è mai stato un grosso movimento in questo senso da parte dei ricercatori ITC. Nei momenti cruciali non c'è mai stata una presa di posizione (TONO CRITICO) ... credo a causa del fatto che tanta gente ha comunque contratti a termine per cui non gli andava di esporsi rischiando di rimetterci personalmente. Quelli che potevano permetterselo, avendo un contratto a tempo indeterminato, sono andati a fare casino giù in Provincia, ma a pensarci adesso era una situazione ridicola perché si trattava di poche persone davanti alla Provincia; a manifestare cosa? Una cosa che ormai stavano decidendo, la stavano votando. Era quasi un atteggiamento naïf ... dettato molto dalla paura perché sapevamo molto poco ... Superata quella fase la nostra dirigenza ... si è mossa verso le persone ... cercando di spiegare cosa stava succedendo e quali erano gli obiettivi ... Nel momento in cui abbiamo avuto modo di ascoltare i progetti che avevano (TURNING POINT) ci siamo molto calmati (MIGLIORAMENTO) e abbiamo capito che forse tutto così negativo non era. Il clima di tensione precedente si era creato a causa di tante voci di corridoio secondo le quali saremmo stati obbligati a rinunciare al posto pubblico per andare nel privato (RUMOR), mentre non è stato così perché ciascuno ha potuto scegliere. Ma quel giorno, davanti alla Provincia, eravamo giù in quattro. Cosa che adesso guardo col sorriso, perché credo fosse fuori luogo.

I cosiddetti «*rumors* aziendali» sono l'espressione di un comportamento collettivo messo in atto su un terreno che Gabriel (1995) definisce «organizzazione non gestita». All'interno di ogni organizzazione vi sono infatti degli spazi sottratti alle pratiche di controllo nei quali gli individui liberano desideri, ansietà ed emozioni sotto forma di costruzioni irrazionali tra cui anche le voci meglio identificate, in questo caso, dal termine *rumor*. Si tratta di un discorso non accreditato e non ufficiale: è il risultato finale di un'informazione non verificata che si è andata sviluppando lungo una serie di passaggi all'interno di un sistema di comunicazione (Kapferer 1987). I *rumors* possono essere la reazione a un evento traumatico, e il cambiamento organizzativo – come precedentemente dimostrato – può essere vissuto come tale. È tuttavia l'assenza d'informazione sull'evento stesso che causa l'insorgere di 'voci'

alternative alla storia ufficiale; in attesa di ricevere una spiegazione, gli individui – moltiplicando le discussioni e le interpretazioni – diffondono la propria spiegazione. Il rapporto con la realtà è irrilevante, ciò che conta è la sua verosimiglianza che – come dimostra il caso considerato – può essere destabilizzante e sconvolgente.

91

Avendo complessivamente rilevato una significativa presenza di narrazioni (storie e non-storie) a sfondo critico, potremmo affermare che all'interno dell'organizzazione l'esperienza del cambiamento – per lo meno dall'avvio della trasformazione al momento dell'intervista – sia stata da molti vissuta come un evento generatore di ansia, forte preoccupazione, sofferenza, incertezza sul proprio futuro. Tuttavia questo stato d'animo, più o meno diffuso, non sembra aver dato luogo a una reazione di tipo esclusivamente depressivo né di totale chiusura, resistenza 'ad oltranza' o inerzia. Questo è dimostrato dalla presenza anche di storie a sfondo romanzesco e comico che rinforzano l'impressione di come l'evento traumatico non abbia lasciato solo 'terra bruciata'. L'elaborazione e la metabolizzazione del difficile e recente cambiamento organizzativo si esprimono, in questo senso, anche attraverso la capacità di 'riderci sopra', di usare l'ironia – anche se per esprimere una critica.

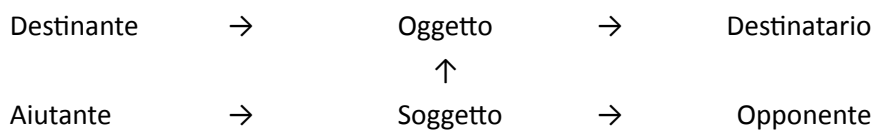
Alla luce delle trame raccolte, e pur ribadendo l'esistenza di letture e interpretazioni piuttosto variegata e talvolta dissonanti, potremmo quindi sostenere che nel periodo considerato (novembre 2008 - febbraio 2009) sembra nel complesso emergere all'interno dell'organizzazione una percezione cautamente positiva del cambiamento in atto. La trama complessiva della storia del cambiamento dal suo inizio potrebbe essere, in sintesi, di tipo «trauma-epico»: dopo un inizio molto difficile, fatto di contrasti più o meno accesi, il processo è avviato, in una certa misura accettato e riassorbito in una 'normalità' che deve comunque essere ripristinata per far proseguire la vita organizzativa e farla rientrare 'a regime'.

3.2. I personaggi

Dopo aver presentato le principali trame intorno alle quali si articolano le storie raccolte, spostiamo la nostra attenzione sui personaggi che prendono corpo al loro interno e sui ruoli da essi svolti nella storia. Considerare i personaggi delle storie consente di mettere in evidenza come attraverso la narrazione vengono attribuiti ruoli, funzioni e responsabilità relativi al cambiamento in atto, ovvero come vengono definiti i modelli di *agency*, chi supporta il cambiamento e chi vi resiste, chi ne beneficia e chi invece lo subisce. Al contempo, attraverso l'analisi dei

personaggi è possibile osservare il posizionamento stesso del narratore rispetto al cambiamento.

Per la loro individuazione abbiamo fatto riferimento sia allo schema di analisi delle fiabe di Vladimir Propp (1928), sia soprattutto al modello attanziale di Algirdas Greimas (1983), che risulta più funzionale allo studio di storie di cambiamento organizzativo. I personaggi del modello attanziale di Greimas sono rappresentabili come segue:



Data la complessità della semiotica narrativa di Greimas, ci limitiamo in questo contesto a definirne gli elementi principali e le reciproche relazioni, al fine di chiarire la logica con cui sono state condotte l'analisi e l'individuazione dei personaggi.

Il destinante e il destinatario designano, nella loro accezione più generale, i due attanti della comunicazione, chiamati anche – nella teoria dell'informazione – emittente e ricevente. Nel modello attanziale, la prima azione consiste in una sorta di contratto: un Destinante trasmette qualcosa a un Destinatario, per esempio il mandato a compiere una certa azione (nel nostro caso la trasformazione organizzativa). Il Destinante, pertanto, è colui che desidera lo svolgimento di una certa azione, e alla fine è colui che ne certifica il successo con la sanzione. Tra Destinante e Destinatario c'è sempre in gioco un Oggetto (definito anche Oggetto di valore), concreto o astratto che sia (nel nostro caso di tratta di FBK). L'Oggetto è anzitutto in relazione con un Soggetto per cui esso ha valore e che si batte per ottenerlo (gli esecutori designati per la realizzazione della trasformazione da ITC a FBK). Destinatario e Soggetto sono spesso rappresentati da uno stesso personaggio (come accade nella fattispecie). Quindi, sulla base del modello attanziale, all'inizio del racconto (in generale, la storia della trasformazione) si ha che un Destinatario-Soggetto si impegna a realizzare il volere del Destinante attraverso delle prove, un «contratto»¹ e il Destinante si impegna a sua volta a retribuire il Destinatario-Soggetto. Di solito l'impresa del Soggetto è contornata da circostanze favorevoli e/o sfavorevoli: in termini attanziali queste si

¹ Si intende qui per «contratto», in senso semiotico, lo stabilirsi, il «contrarre» una relazione intersoggettiva che ha per effetto la modifica dello *status* di ciascuno dei soggetti (Greimas, Courtés 1979).

traducono in aiutanti – animati o inanimati – e oppositori – anch’essi animati o inanimati (persone che ostacolano l’azione oppure ostacoli ambientali in senso lato).

93

Nel nostro caso abbiamo circoscritto la tipologia di personaggi al seguente elenco:

*Mandante o Destinante*². C’è unanimità nel ritenere che l’origine della trasformazione organizzativa sia legislativa (l.p. 14/2005). Il Destinante è di tipo politico-istituzionale («il Governo provinciale»; la «Provincia»; la «politica centrale»; una «rappresentanza politica in Giunta») e, nello specifico, identificato con l’«assessore competente in materia di ricerca» e con il Presidente della Provincia. Si tratta di un cambiamento «inserito all’interno di un quadro di riordino ... di un nuovo sistema della ricerca e dell’alta formazione dell’innovazione in Trentino» (art. 1, comma 1). Tale cambiamento organizzativo sembra tuttavia rispondere a un’esigenza maturata nel tempo e quindi accolta «sia dall’interno ma soprattutto da chi si era reso conto ... che l’ITC era un po’ ingessato e non stava al passo con i tempi ... [che] era ancora ingessato in procedure, in modi di intendere e volere la ricerca che non collimavano col resto del mondo». Anche tra i più critici c’è chi ammette la necessità di una «correzione» della precedente gestione, riconoscendo l’urgenza di un alleggerimento burocratico a favore della flessibilità amministrativa e della centralità della ricerca, favorendone una maggiore internazionalizzazione e una minore precarizzazione. Da questo punto di vista si potrebbe affermare che il Destinante abbia «raccolto le idee che gli stavano intorno», provenienti non solo dall’ente, ma anche dal contesto più ampio dove già erano in corso processi di privatizzazione.

Eroe o Destinatario-Soggetto. Esecutore materiale del cambiamento è un soggetto – sia individuale che collettivo – nominato dal Destinante e identificato di volta in volta con il «nuovo Presidente», il «Consiglio di Amministrazione nuovo», la «nuova governance» interna, il «management», la «nomenclatura» con cui sono cambiati il «modo di vedere il lavoro» e le responsabilità: ora non più concentrate in un ristretto numero di persone o addirittura in un’unica persona, bensì suddivise fra più soggetti con incarichi diversi ed esperienze pregresse diversificate, non necessariamente legate al mondo della ricerca.

² Le diverse denominazioni si riferiscono agli usi rispettivamente di Propp e di Greimas.

Secondo Kotter e Cohen (2002) nelle situazioni in cui gli sforzi di cambiamento risultano coronati dal successo, i gruppi che pilotano il processo si creano in questo modo:

- una persona che percepisce in modo particolarmente acuto la necessità di cambiare attira intorno a sé i primi componenti del gruppo;
- le persone vengono selezionate in base al possesso del necessario *mix* di capacità;
- il *team* viene costituito acquisendo progressivamente persone ed espellendone, quando necessario, altre;
- man mano che il cambiamento procede, si formano altri gruppi a livelli organizzativi inferiori che contribuiscono a portare avanti l'azione all'interno delle loro unità.

Nel caso della trasformazione qui analizzata la prima fase corrisponde all'azione del Destinante, sul quale non ci soffermeremo ulteriormente. Per quanto riguarda la selezione, precisiamo che non disponiamo di una conoscenza diretta dei criteri che hanno guidato l'individuazione dei Destinatari e delle loro specifiche competenze. Possiamo tuttavia rilevare – sulla base delle interviste ad alcune delle persone con mandato di realizzare il cambiamento – che il nuovo *management* è composto da soggetti con una provenienza diversificata, non sempre legata all'organizzazione, e chiamati a costruire la storia della nuova Fondazione. La natura prettamente 'tecnica' del mandato coniugata con una scarsa attenzione – soprattutto dei soggetti esterni – per taluni meccanismi di natura psicologica e relazionale innescati dal cambiamento, sembrano aver in parte compromesso l'avvio del processo di trasformazione organizzativa. C'è chi infatti afferma:

Devo essere sincero: in quel momento il mandato affidato era un mandato molto tecnico ... legato agli aspetti tecnici, quasi ingegneristici della trasformazione ... non c'è stato invece proposto, né noi abbiamo attivato in quella fase ... [attenzione per] tutti quegli aspetti di ordine psicologico, emotivo che ... inevitabilmente hanno a che fare e sono coinvolti in un processo di cambiamento.

Sebbene l'estraneità rispetto alla storia organizzativa dell'ente sia stata, per altri Destinanti, decisiva nell'esercizio di un ruolo tecnico, perché «il fatto di non avere strascichi alle spalle ma di vedere tutti per la prima volta e quindi non avere pregiudizi è un vantaggio», la mancanza di informazione sui meccanismi interni ha portato con sé il rischio oggettivo «di mettere mano su cose che non sai».

La terza e la quarta fase, accomunate dalla costruzione del *team*, sono state essenziali per l'avanzamento del cambiamento e, nel caso specifico, coincidono ad esempio con la creazione dei *boards* della ricerca pensati come strumenti per «rimettere in piedi la strategia e l'organizzazione della ricerca». La creazione di un *building team* può essere considerata una espressione della finalità generale di realizzazione della transizione, ma ha richiesto – da parte dei Destinatari implicati nel processo, in una fase avanzata della transizione – la definizione di un metodo. Nella gestione dei gruppi la creazione di un metodo generalmente consente la transizione dall'essere al fare (Cortese, Quaglino 2007). L'applicazione del metodo è coincisa in questo caso con «un lavoro certosino ... un lavoro duro ... dal punto di vista del fare lo psicologo» per superare ostacoli preesistenti. Il successo del metodo, riscontrato dai Destinanti che lo hanno adottato, è rappresentato dalla formazione di uno spirito di squadra, «quasi una famiglia» che – nonostante il 'trauma' della riorganizzazione – è riuscita a superare reciproche ostilità e diffidenza.

L'epilogo positivo, se ricavato dalle versioni eroiche del cambiamento, fa parte di una strategia retorica con cui il narratore legittima «la nuova *governance*» e ne esalta l'impresa, nonostante le *defaillances* iniziali. Tale strategia è complementare all'interpretazione degli Aiutanti e al tempo stesso necessaria per ciò che la letteratura chiama «manutenzione» dei gruppi di lavoro (Kaneklin 1993).

Aiutante. La realizzazione effettiva del cambiamento ha impegnato quelle «risorse che si sono dichiarate subito disponibili ad accompagnare, interpretare questo processo». Analogamente a quanto detto per i soggetti Destinanti, gli Aiutanti condividono un medesimo obiettivo, ovvero la realizzazione del cambiamento organizzativo ma, diversamente dagli Eroi, nel corso delle interviste sono raramente associati a singoli individui. La loro identità collaborativa si esprime collettivamente e come tale è percepita: deriva dall'appartenenza a «diversi gruppi di lavoro» e dall'«unione di persone che [al cambiamento] ci credevano». In questo senso sembra essere stata la relazione il vero motore creativo per «aggregare» e risolvere i problemi, con «un contributo di passione, di buona volontà ... in termini di idee, di ipotesi di lavoro, di suggerimenti» oltre che di competenze.

Antagonista o *Opponente*. Le interviste raccolte permettono di identificare gli Antagonisti svelando al tempo stesso – nell'uso di talune definizioni – anche il posizionamento del narratore rispetto al cambiamento. Gli Opponentisti sono principalmente riconosciuti da un lato – quello degli

Aiutanti e/o Destinanti – nelle «rappresentanze sindacali», nei «vecchi quadri dell'amministrazione», nella «vecchia guardia», nei «precedenti plessi di potere», nel «partito del non facciamo la riforma»; dall'altro lato – quando a narrare sono gli stessi Antagonisti – sono principalmente identificati con «tutte le persone che bene o male avevano un ruolo all'interno del vecchio ITC, tutte le persone che ritengono che la ricerca deve essere fatta da un ente pubblico e quindi la ricerca deve rimanere pubblica per non essere legata a interessi specifici di aziende piuttosto che di lobby di potere ... tanti ricercatori ... tanti amministrativi». In questo elenco che riassume le informazioni emerse dalle interviste a proposito delle forze contrarie alla trasformazione è evidente soprattutto il riferimento a quelle che in letteratura vengono definite «ragioni politiche» di resistenza al cambiamento (Silvestri 2006), ricondotte principalmente a minacce alle coalizioni di potere. Ricordando che le interviste sono state realizzate nella fase di attuazione del cambiamento, ritroviamo inoltre quanto affermato da Pardo del Val e Fuentes (2003) a proposito delle fonti di resistenza nella fase di implementazione di un cambiamento. Anche nel caso oggetto di studio, infatti, le ragioni principali di opposizione al processo in atto sono di natura politica e culturale. Nella transizione a Fondazione il contrasto tra determinati valori presenti nell'organizzazione e condivisi da una parte del personale – primo fra tutti la convinzione che la ricerca debba essere pubblica e svincolata da ogni interesse – ha alimentato un clima turbolento, per nulla favorevole. È evidente inoltre come – accanto a valori che come questo erano profondamente radicati nei soggetti oppositori – abbia agito anche la fedeltà (emotiva) alla precedente organizzazione («il vecchio ITC») rispetto alla quale era maturato nel tempo un senso di responsabilità e di attaccamento. Osserviamo che se a narrare è uno degli Aiutanti la retorica dominante è quella della «salvezza» da parte di un potere riformista contro un potere conservatore; se a narrare è uno degli Oppositori la retorica è quella dell'«invasione» da parte di un potere «calato dall'alto» imposto in virtù del credere che «tutto ciò che c'era prima era male e tutto ciò che c'è adesso è bene». L'uso di entrambe le retoriche è funzionale alla costruzione (per gli Aiutanti) o mantenimento (per gli Oppositori) della propria identità organizzativa, ancorata rispettivamente a FBK e a ITC.

A questi personaggi, presenti sia nello schema di Propp che in quello di Greimas, abbiamo aggiunto il «Beneficiario» e la «Vittima». Non sono figure assimilabili agli altri ruoli attanziali qui considerati, ma servono comunque a caratterizzare i personaggi e per questo vengono considerate.

L'inserimento di questi due ulteriori personaggi risponde alla nostra volontà di non trascurare parte del materiale narrativo raccolto e generato da una delle domande poste durante l'intervista, ovvero: «Fra le persone coinvolte a vario titolo in questo processo c'è qualcuno che, con l'avvio della trasformazione e sino ad oggi, ne ha 'guadagnato' o 'perso'?».

Beneficiario. Dei vantaggi – potenziali o effettivi – apportati dal cambiamento sembra poter beneficiare innanzitutto il territorio in termini di trasparenza sugli investimenti pubblici nella ricerca («la comunità, il trentino si chiede: 'che cosa fanno? Come mai la Provincia autonoma di Trento investe tanto denaro e poi che riscontro ne abbiamo'? Si fanno queste domande, giustamente, son soldi pubblici»). Accanto a questa fondamentale ricaduta esterna – dal cui richiamo si evince una rinnovata attenzione per la ricerca applicata – la trasformazione organizzativa sembra aver avvantaggiato «chi è stato investito di nuove responsabilità, quindi i nuovi capi di unità che hanno più autonomia decisionale ... chi è diventato un vero manager della ricerca», ma anche «chi è passato a tempo indeterminato» e «i ricercatori in termini di possibilità e di flessibilità del loro lavoro». In questo caso il richiamo è alla ristrutturazione interna rispetto a poteri, competenze, contrattazione e flessibilizzazione del lavoro.

Vittima. Coerentemente con quanto precedentemente affermato – a proposito della retorica dell'«invasione» – coloro che sembrano aver maggiormente risentito del cambiamento sono «persone che prima avevano una responsabilità», «il gruppo di ricercatori che hanno fatto la storia dell'Istituto prima della riforma», ma anche «gruppi di ricerca e persone che sono state fermate senza essere ricollocati in maniera adeguata». Ciò che si evince dalle narrazioni contenenti riferimenti alle «vittime» è la percezione del cambiamento come un gioco a somma zero, in cui al guadagno da parte di alcuni corrisponde la perdita da parte di altri. Anche una simile interpretazione rientra fra le ragioni politiche di resistenza al cambiamento (Silvestri 2006).

Va sottolineato che mentre nell'identificazione dei primi quattro personaggi – a prescindere dal posizionamento del narratore rispetto al cambiamento – c'è unanimità in tutte le interviste, nel riconoscimento di «vittime» e «beneficiari» non c'è analogo accordo, visto che si tratta di personaggi la cui stessa qualificazione implica un giudizio (etico) sugli esiti del processo di cambiamento.

Accanto ai personaggi riconducibili perlopiù a singole persone, possiamo anche individuare dei personaggi collettivi che hanno preso corpo nelle

narrazioni e che sono 'legati' da una relazione di forte opposizione. La loro individuazione permette di rilevare un'identità organizzativa ancora fortemente dicotomica, in parte eredità del passato, che tutt'oggi è viva nonostante il tentativo implicito nella logica del cambiamento sia quello di attenuarla in favore di una relazione più collaborativa. Si tratta dell'opposizione tra Ricerca e Amministrazione che tuttavia potrebbe a sua volta essere scomposta, per ciascuno dei due poli, in ulteriori coppie dicotomiche (ad esempio Ricerca umanistica vs Ricerca scientifica; Dipendenti vs Precari, Senior vs Junior). Di tali dicotomie avremo modo di discutere più diffusamente trattando degli esiti della ricerca sulla trasformazione organizzativa in atto.

L'analisi delle trame e dei personaggi può aiutare la comprensione del processo senza ridurne la complessità. L'approccio narrativo consente di studiare l'organizzazione nella sua transizione come oggetto semiotico, ovvero come produttore di senso e di analizzare come essa ha reagito al cambiamento (Castelli, Merlino 2007). Un possibile punto di raccordo tra storie e personaggi è dato, sul piano simbolico, dall'uso di metafore.

4. LE METAFORE

Le metafore rappresentano oggetti e strumenti privilegiati per l'analisi delle organizzazioni, del cambiamento e del *sensemaking* organizzativo (Pondy 1986; Morgan 1986; Weick 1995). Esse fanno riferimento al piano della realtà simbolica nelle organizzazioni, ovvero a un complesso strutturato di significati socialmente prodotti e negoziati da coloro che agiscono all'interno di una specifica situazione: le metafore rappresentano un altro modo di guardare a tale situazione (Heracleous 2002). Partendo da questi presupposti ci è parso utile sollecitare le persone intervistate a rappresentare la trasformazione da ITC a FBK attraverso una immagine³. La considerazione e il confronto tra le diverse metafore proposte offre significativi spunti per analizzare la percezione del cambiamento da parte dei soggetti intervistati. In particolare abbiamo individuato quattro gruppi di metafore:

- metafore relative alla transizione dal suo avvio (rottura dell'equilibrio);

³ L'individuazione delle metafore da parte degli intervistati risponde a specifiche domande poste nel corso dell'intervista: «Se dovesse usare una o più metafore per rappresentare il passaggio da ITC a FBK quale sceglierebbe e perché? Analogamente, se dovesse usare una o più metafore per rappresentare la sua posizione all'interno del processo di cambiamento, quale sceglierebbe?».

- metafore relative alla transizione in atto, ovvero metafore relative agli aspetti tecnici (il ‘mezzo’), formali (il ‘vestito’) e sostanziali (le risorse);
- metafore relative ai posizionamenti degli attori organizzativi nei confronti del cambiamento (temuto; atteso; vissuto positivamente, criticamente o *super partes*);
- metafore relative alle aspettative degli attori organizzativi per il futuro (ripristino di un equilibrio).

Vi è quindi un primo gruppo di metafore che illustrano l’equilibrio iniziale e la sua rottura attraverso la contrapposizione tra due momenti: la situazione iniziale («prima», quando ancora c’era ITC) e quella attuale («dopo», avvenuta la trasformazione in FBK). Come si può osservare anche le metafore risentono inevitabilmente del posizionamento del narratore.

Le feste nel periodo in cui finisce l’inverno e inizia la primavera, in cui si bruciava la vecchia strega che rappresentava l’inverno. Sono feste che indicano un momento di rinnovamento: si sa che il fuoco è uno degli elementi che in assoluto fa tabula rasa, ma nel bruciare crea l’humus per la rinascita di qualcosa di nuovo.

Nell’esempio riportato la metafora è quella dei «riti di passaggio» che generalmente hanno la funzione di aiutare i singoli membri di un dato sistema sociale – di un’organizzazione, nella fattispecie – a restituire alle proprie relazioni sociali un equilibrio turbato da un cambiamento (Trice, Beyer 1986). Il posizionamento del narratore – in questo caso – è rappresentativo di quanti attendevano il passaggio a Fondazione come occasione di «rinascita» e «rinnovamento». La fase precedente è infatti connotata negativamente a tal punto che si ritiene occorra «fare tabula rasa» per creare un terreno fertile. Seguono le metafore strettamente legate al processo, ovvero metafore che descrivono la transizione in atto e che riconducono ai nodi centrali del processo, illustrando sinteticamente e in modo particolarmente efficace i *foci* sui quali pare essersi concentrata proprio la gestione del cambiamento.

In primo luogo ci riferiamo a metafore sulla ‘scelta del mezzo di trasporto’ per affrontare la futura vita organizzativa, con tutte le incognite che sono legate al funzionamento del mezzo. Le metafore di questo gruppo si servono infatti di immagini quali la barca (o nave, o zattere ai margini di una portaerei, o azioni come il «traghetta»), ma anche il treno, il carro, l’aeroplano. Sono tutte accomunate dal mettere in luce la dinamicità del cambiamento, la sua natura processuale («in corsa»).

Mi immagino una barca di legno cui tu hai tolto un pezzo, ne hai rimesso un altro: ti rimane sempre una barca, però è completamente diversa. È una barca completa-

mente nuova, però sei partito da una barca in cui hai dovuto cominciare a prendere un listello, l'hai tolto, l'hai cambiato. Tutto ciò continuando a navigare. Insomma parti con una barca e arrivi con un'altra. Il pericolo però è che nel frattempo affondi.

A questo insieme di metafore se ne associa un altro, che mette l'accento su quello che pare essere stato sin dall'inizio uno dei *foci* centrali nella gestione del cambiamento, cioè la 'scelta del vestito' ovvero la creazione della nuova immagine dell'organizzazione. Nell'interpretare questo secondo gruppo appare evidente un certo scetticismo nei confronti della centralità attribuita ad aspetti 'formali', d'immagine appunto.

È stato come un cambio d'abiti. Una cosa molto formale. Tipo la ragazza che si veste col vestito da sera per uscire. Poi nei contenuti non è cambiato molto. Quindi è più una forma.

Si è passati ... da un cappello a un berretto, però il capo è sempre lo stesso.

Infine, tra le metafore del secondo gruppo vi sono quelle che evidenziano un altro aspetto centrale – o meglio, percepito come tale dai narratori – che riguarda la distribuzione di una risorsa centrale come il potere. Anche dall'interpretazione di queste immagini si evince un posizionamento critico da parte dei narratori che le hanno usate rispetto alle conseguenze dei nuovi assetti.

In termini di fedeltà al valvassore, i fedeli al valvassore ci hanno tutti guadagnato, gli infedeli ci hanno perso.

Le rivoluzioni si fanno tagliando le teste dei capitani, dei condottieri, però poi c'è dietro tutto un esercito strutturato.

Questa rassegna sulle diverse ricostruzioni simboliche del cambiamento si conclude con le metafore relative ai diversi posizionamenti organizzativi rispetto al cambiamento. L'utilità di queste immagini deriva proprio dall'azione di completamento della storia complessiva: non potremo comprendere appieno la storia del cambiamento organizzativo se non cogliendo e dando voce ai diversi posizionamenti rispetto al cambiamento, già in parte presentati. Questi ricoprono una gamma molto ampia che va dall'accordo al disaccordo, con un *range* intermedio che oscilla dal non-disaccordo al non-accordo⁴. Vi sono quindi metafore che parlano del «cambiamento inizialmente temuto» (rischio della perdita):

⁴ Tali posizionamenti sono stati individuati adattando il quadrato semiotico di Greimas: «si intende per quadrato semiotico la rappresentazione visiva dell'articolazione logica di una categoria semantica qualunque. La struttura elementare della significazione, quando è definita ... come una relazione tra almeno due termini, si basa solo su una distinzione d'opposizione» (Greimas, Courtés 1979, trad. it. p. 265). Dalla relazione d'opposizione tra i due termini primitivi – nella fattispecie

La trasformazione organizzativa come terremoto cui sono associati effetti diversi perché, come nella selezione naturale, quando arriva il terremoto, le case che non stanno in piedi crollano. Poi si ricostruisce, ma c'è anche il rischio di perdere le opere d'arte, i musei, i gioielli di famiglia.

Vi sono metafore che parlano del «cambiamento a lungo atteso» (rinnovamento):

C'era un bruciatore che si stava spegnendo, o per lo meno non dava quel potere calorifico che era necessario o che tutti ci si aspettava. Quando succede questo i casi sono due o più. O c'è un problema di tiraggio della canna fumaria, o c'è un problema di combustibile, o c'è qualcosa nel bruciatore stesso, o manca ossigeno. Qualcuno si è accorto che questo complesso caldaia-bruciatore si stava spegnendo ed ha avviato un lavoro di pulizia del camino, perché probabilmente era un po' ostruito da residui. Ora abbiamo una macchina rinnovata, combustibili nuovi e un camino bello limpido e c'è la possibilità che questo [bruciatore] riprenda a funzionare bene.

Vi sono immagini che rimandano al vissuto del cambiamento, secondo un'accezione positiva («un nettare nuovo da assaporare»), un'accezione critica (si è come nel gioco del meccano con una serie di «cubetti, bulloni, pezzetti, magari sistemati un po', un po' piegati dal vento ... una costruzione che sta poco in piedi»), o apparentemente neutrale, al di sopra delle parti, in virtù di una sospensione del giudizio (perché si vede la trasformazione come «qualcosa di incompiuto» sulla quale è prematuro esprimersi).

Infine vi sono immagini che rinviano alle aspettative per il futuro generate dal ristabilirsi di un equilibrio.

Vedo un contesto sicuramente in fermento ... una fermentazione, con la speranza che si riesca poi a ottenere un buon prodotto dal processo in corso.

L'insieme di queste metafore contribuisce quindi a tracciare un'unica grande trama, all'interno della quale i narratori non solo danno senso al cambiamento per mezzo di immagini, ma parallelamente costruiscono –

«accordo»-«disaccordo» rispetto al cambiamento – si originano ulteriori termini categoriali. Il quadrato semiotico di Greimas è stato ulteriormente adattato allo studio di caso poiché i 12 atteggiamenti possibili – alcuni dei quali effettivamente non rilevati – sono stati considerati lungo l'asse temporale «prima»-«dopo» il cambiamento, consentendo così di non trascurare la variazione possibile di un dato posizionamento (ad esempio: da un atteggiamento di «accordo» prima della transizione, il narratore è passato ad un atteggiamento di «disaccordo» dopo la transizione; o viceversa). Inoltre, ai 12 atteggiamenti possibili – se consideriamo il numero di combinazioni previsto dall'applicazione del quadrato semiotico – sono stati aggiunti due atteggiamenti costanti nel tempo («accordo» prima e dopo; «disaccordo» prima e dopo). Tale integrazione ha consentito di comprendere sia l'intero *range* di atteggiamenti possibili, sia l'insieme di quelli effettivamente riscontrati.

102 | narrativamente – la propria identità individuale. Il processo di costruzione narrativa della propria identità organizzativa nella nuova realtà di FBK oscilla, secondo un processo già noto in letteratura (Bolognini 2008), tra il bisogno di integrarsi e di identificarsi – in questo caso con la nuova organizzazione – e la componente di differenziazione che risponde invece al bisogno di distinguersi o di prendere le distanze dall'organizzazione stessa. In questa ricerca di equilibrio, i narratori creano immagini di sé che descrivono fundamentalmente due diverse tipologie di *agency*.

Una prima forma è quella legata all'esigenza di prendere parte attiva alla trasformazione, assecondando il processo nel suo divenire. Quest'operazione sottende il tentativo di definire il proprio posto nella nuova vita organizzativa attraverso l'interiorizzazione dei nuovi valori legati al cambiamento, e di sviluppare un senso di attaccamento affettivo nei confronti dell'organizzazione stessa. I soggetti cui rinviano queste metafore possono essere identificati in quelle che Kurt Lewin (1951) chiamava *driving forces*, ovvero le spinte interne all'organizzazione e favorevoli al cambiamento, cui si contrappongono le *restraining forces* che tendono invece a conservare lo stato esistente agendo su processi, cultura, clima, relazioni sociali.

Non devono infine essere trascurate nell'esame di questo campo di forze – anche ai fini di una buona gestione del cambiamento nel lungo termine – le forme di *passivity* che originano e traducono un senso di impotenza, disorientamento, ma anche di disinteresse verso il cambiamento. Per aggiungere un'immagine conclusiva si potrebbe dire che queste forme di *passivity*, se mal gestite, potrebbero tradursi in «buchi neri» nella gestione del personale, del capitale umano e sociale che esso rappresenta all'interno dell'organizzazione.

Quale contributo può dare quindi un'analisi delle metafore riferite al cambiamento organizzativo? Mutuando dalla letteratura (Heracleous 2002; Palmer, Dunford 2008) alcune considerazioni, concludiamo affermando che le metafore possono facilitare un processo di trasformazione ridefinendo creativamente la realtà in cui agiscono gli attori organizzativi e abilitandoli a vedere situazioni o azioni sotto una nuova luce. Le metafore possono contribuire inoltre a rendere meno astratte alcune caratteristiche dell'organizzazione e del processo di cambiamento, spronando – in virtù del significato e della forza con cui lo evocano – gli attori organizzativi a modificare in un senso o nell'altro il proprio comportamento. Nel caso oggetto di studio le metafore individuate contengono tutte il riferimento a una dimensione specifica del cambiamento, ovvero alla sua gestione

rimarcando, più o meno direttamente, innanzitutto la responsabilità del *management*. L'assegnazione ad esso di un 'ruolo guida' – più o meno dominante rispetto agli altri attori organizzativi – almeno nella fase di progettazione e realizzazione della trasformazione, evidenzia quindi un impianto razionale (Cicchetti 2004) nella lettura del processo, evidentemente percepito – nel bene e nel male – come espressione dei livelli apicali, delle loro scelte, del loro potere, delle aspettative che possono generare, soddisfare o disattendere.

103

CONCLUSIONI

In questo contributo abbiamo presentato alcuni degli esiti emersi dall'analisi di un insieme di testi narrativi, particolarmente densi e articolati, relativi al passaggio da ITC a FBK, prodotti da persone che, con diversi ruoli, responsabilità e posizionamenti, sono state protagoniste e testimoni della trasformazione.

Tra le diverse opzioni offerte dall'analisi narrativa, la nostra attenzione si è focalizzata in particolare su tre rilevanti caratteristiche delle storie raccolte: le trame, i personaggi e le metafore. I primi due elementi – le trame e i personaggi – ci hanno consentito di evidenziare gli aspetti che accomunano e differenziano le diverse ricostruzioni narrative del cambiamento all'interno di FBK. Attraverso l'individuazione di diverse trame (epiche, di traumi, romanzesche e comiche) e l'analisi delle funzioni e dei ruoli attribuiti ai diversi personaggi è stato infatti possibile mettere in luce i diversi modi in cui gli attori coinvolti nel processo di trasformazione hanno letto i cambiamenti in atto e vi hanno attribuito senso, collocandoli all'interno di una cornice narrativa, e realizzando a loro volta un posizionamento identitario nei confronti degli altri soggetti organizzativi e dell'organizzazione nel suo complesso. Questa analisi è stata ulteriormente arricchita dalla considerazione di un terzo elemento, le metafore, attraverso le quali gli intervistati hanno rappresentato il cambiamento organizzativo e la posizione da essi ricoperta al suo interno. L'uso di metafore nel dialogo organizzativo, iniziato con il cambiamento da ITC a FBK, aiuta i membri dell'organizzazione a infondere significato alle esperienze vissute con la trasformazione; così facendo essi partecipano all'azione stessa dell'organizzare il nuovo, attraverso una lettura retrospettiva – riflessiva – di quanto accaduto.

Più in generale ci pare importante richiamare come nella quasi totalità delle storie, sia di coloro che hanno voluto e supportato la trasfor-

104 | mazione, che in quelle di coloro che l'hanno invece subita o criticata, emerge la consapevolezza del limite di una visione del cambiamento inteso come conseguenza lineare di un processo pianificato. I racconti restituiscono, pur con diverse sfumature e valutazioni, la difficoltà di tradurre in pratica un cambiamento voluto e disegnato dall'alto, senza porre la necessaria attenzione alle implicazioni – in termini di pratiche sociali, di valenze simboliche e di vissuti personali – che esso avrebbe inevitabilmente avuto.

Il cambiamento pianificato emerge dunque, anche in questa analisi, come una retorica da decostruire, da cui possono aprirsi due diverse prospettive interpretative, che nelle storie raccolte convivono e si intrecciano. Da un lato la decostruzione può portare a denunciare il cambiamento come l'espressione di un atto di dominio, esercitato da parte di chi cerca di imporre una certa visione del mondo (del sapere, della ricerca, della gestione organizzativa) agli altri e quindi a promuovere pratiche di resistenza; dall'altro può però anche rappresentare una opportunità per ridefinire le relazioni di potere, al fine di produrre contesti più democratici e relazioni più fluide.

Narrare la quotidianità in FBK

Silvia Gherardi, Michela Cozza

In this chapter, everyday life in FBK is narrated by several researchers and staff members belonging to different organizational units. Each week – for almost six months – these ‘narrators’ wrote about a significant episode in their worklife. The ensuing narratives tell a polyphonic story about working in FBK. As time passes from ‘The Big Change’ a new organizational identity gradually comes into being.

«Se tu mai dovessi usare la mia storia, sistema le parole in modo da non recare offesa a chicchessia. Sai, parlare di qualcuno equivale a renderlo ospite. Ospite delle proprie parole. E da noi l’ospite è sacro».

Gabriella GHERMANDI, *Regina di fiori e di perle* (2007)

Le storie sono degli artefatti sociali, che ci parlano più di una società, di una cultura o di una organizzazione che di una singola persona o di un gruppo. Ogni testo nasconde infatti discorsi storici e politici, nonché ambiguità che costituiscono lo sfondo della voce del soggetto narrante, che è radicata nell’ideologia e nella cultura del contesto in cui è situato (Riessman 2008). In questo senso le storie rappresentano una finestra aperta sul contesto (Olagnero 2004) ed è da questa finestra che noi guarderemo a FBK in questo capitolo.

Le ragioni metodologiche per la scelta dell’analisi narrativa sono già state esposte nel capitolo precedente e pertanto qui ci limiteremo a esplicitare la differenza tra il metodo seguito in precedenza e quello impiegato in questo disegno della ricerca. Una prima differenza concerne l’orizzonte temporale e una seconda differenza riguarda l’autorialità del racconto.

Questo capitolo è il risultato di un lavoro condiviso tra le autrici. Michela Cozza ha scritto i §§ 1, 2, 3 e le Conclusioni, mentre Silvia Gherardi è autrice dell’Introduzione.

Infatti dapprima, nel capitolo precedente, gli attori organizzativi hanno raccontato il passato e del passato hanno raccontato un episodio specifico e cioè la trasformazione organizzativa. Le loro storie sono state storie orali prodotte in un contesto d'interazione situata con una intervistatrice e sollecitate da alcune domande molto aperte. In un secondo momento, in questo capitolo, gli attori organizzativi raccontano il presente, sono divenuti autori e hanno scritto personalmente delle storie che avevano per oggetto un episodio liberamente scelto della vita quotidiana in FBK. Questi attori/autori si collocano in una posizione organizzativa differente dai primi. Non sono infatti in posizioni apicali e sono distribuiti nelle varie articolazioni dell'organizzazione. Il paragrafo successivo che illustra il disegno della ricerca entra nei dettagli di come sono state prodotte le narrazioni del quotidiano, mentre in questo momento si vuole sottolineare solo il cambio di prospettiva e il fatto che il passaggio dalle storie orali alle storie scritte cambia sì il medium della narrazione, aumentando i margini di scelta dell'autore rispetto alla scelta del 'cosa' e del 'come' raccontare, ma mantiene il carattere della performatività e interattività. Le storie vengono sempre raccontate avendo in mente un ascoltatore o un lettore ideale e sono quindi idealmente costruite e negoziate in una interazione, anche quando questa è remota.

Nel descrivere un episodio della vita quotidiana occorso nella settimana precedente l'attore/autore ha esercitato una libertà di scelta rispetto a quale accadimento fosse giudicato «rilevante» e quindi degno di venir raccontato perché in qualche modo rappresentava uno spaccato del lavoro in FBK, nonché nel descrivere un episodio ha altresì descritto e posizionato un io-narrante entro un contesto organizzativo dato. Mentre il capitolo precedente restituisce un racconto polifonico di un evento comune, in questo capitolo sarà la quotidianità a venir raccontata tramite il concorso di una pluralità di voci.

1. CHI RACCONTA E CHI ASCOLTA

In relazione all'obiettivo di questa linea di ricerca – che mette a fuoco la trasformazione organizzativa in atto – sulla base delle disponibilità accordate in sede di negoziazione dell'accesso al campo, hanno preso parte alle attività 31 persone. Esse erano suddivise in due gruppi – rispettivamente di 13 e 18 persone – attivati in fasi distinte (rispettivamente dal 26 gennaio 2009 all'8 marzo 2009, dall'8 giugno 2009 al 18 luglio 2009), e ciascun gruppo ha lavorato per la durata complessiva di sei settimane. Abbiamo così inteso di coprire un arco temporale di circa sei

mesi, durante il quale abbiamo seguito la trasformazione in atto dando voce direttamente sia ai suoi protagonisti, sia a coloro che non erano direttamente coinvolti nei processi decisionali ai livelli più alti. Le persone coinvolte sono state individuate grazie alla collaborazione dei referenti interni alla Fondazione per il Progetto Reflex, e in rappresentanza dei diversi ambiti di ricerca (Centro per le Tecnologie dell'Informazione: 12 persone; Centro Materiali e Microsistemi: 8; Centro per gli Studi storici italo-germanici: 2; Centro per le Scienze religiose: 2; strutture amministrative: 2; strutture di supporto alla ricerca: 5).

Il mandato che è stato dato ai partecipanti ai gruppi riguardava il ripensare alla settimana lavorativa appena trascorsa e di narrare per iscritto un episodio rilevante – dal punto di vista del soggetto narrante – accaduto in quell'arco di tempo, dal quale si potesse evincere come si lavora e si vive in FBK durante la transizione. I narratori individuati si sono quindi resi disponibili a descrivere un episodio per settimana per sei settimane consecutive. Con l'aiuto del personale tecnico della Fondazione, per consentire il deposito in remoto di tutte le narrazioni è stata costruita una pagina web (<http://reflexinternal.fbk.eu>) con accesso limitato alla sola moderatrice e a ciascun narratore, abilitato tuttavia ad accedere solo alle proprie narrazioni. Nei giorni precedenti l'avvio delle sei settimane di raccolta, ciascun gruppo è stato preparato al compito mediante mezza giornata di formazione (3 dicembre 2008, 4 giugno 2009), condotta da due membri del gruppo di ricerca. Al termine delle sei settimane ciascun gruppo è stato nuovamente convocato per partecipare a mezza giornata di *de-briefing* dell'esperienza (17 marzo 2009, 4 settembre 2009), anch'essa condotta da due membri del gruppo di ricerca. La scelta del formato delle narrazioni è stata lasciata al narratore, consentendo così anche la raccolta di immagini – foto o vignette – comunque legate al tema del cambiamento organizzativo in atto.

Al termine di ciascun periodo di rilevazione, i testi raccolti (primo gruppo: 62 su 78 attesi; secondo gruppo: 73 su 114 attesi) sono stati sottoposti a una prima analisi mediante il software Atlas.ti. Tale analisi iniziale è stata svolta, per ciascun gruppo, nel periodo compreso tra la chiusura delle sei settimane e l'incontro di *de-briefing*, in funzione di questo stesso momento di restituzione.

Dopo la chiusura di tutte le attività sul campo (settembre 2009) è iniziata una seconda fase di analisi dei testi sia sulla base del precedente lavoro di (de)codificazione dei contenuti dei testi narrativi, sia sulla base delle risultanze dei due momenti di *de-briefing*.

L'analisi finale – dei cui esiti principali tratteremo nei prossimi paragrafi – ha tenuto conto sia delle specificità dei due gruppi di lavoro, portando a individuare tematiche e pratiche narrative diverse, sia dei contenuti comuni a tutti i racconti. Contrariamente alle aspettative, i due gruppi hanno prodotto narrazioni assai diverse, benché i gruppi fossero stati costruiti secondo i medesimi criteri. L'ipotesi interpretativa che avanziamo per dare conto di tale differenza è che il tempo trascorso dal momento in cui la ricerca Reflex è iniziata e soprattutto dal momento in cui la Fondazione ha preso vita può spiegare come il tema del cambiamento fosse così vivido e controverso nel primo gruppo, mentre nel secondo gruppo costituisse solo lo sfondo della narrazione e non più il suo fuoco. Il paragrafo che segue mette a fuoco le differenze nelle narrazioni dei due gruppi, mentre successivamente verranno trattate le comunaltà.

2. IL TEMPO E LE NARRAZIONI

Nel racconto della vita quotidiana in FBK un aspetto saliente è il processo di *time-making*, ovvero il processo in base al quale i narratori dei due gruppi hanno ricostruito, mediante le proprie storie, la vita organizzativa per come essi la 'fanno' e la 'agiscono' giorno per giorno: una vita organizzativa colta quindi nella sua dimensione diacronica.

È infatti il tempo a essere la principale «categoria dell'azione» con cui la vita lavorativa in Fondazione viene descritta dal punto di vista dei suoi attori (Dubinskas 1988). Ma il tempo organizzativo, qui ricostruito narrativamente, appare anche come un tempo «kairotico» (Czarniawska 2004) che non esiste se non nella rappresentazione che di esso hanno i singoli attori organizzativi, in relazione a eventi specifici; esso è perciò anche una «categoria della mente», ovvero un ordine simbolico attribuito agli eventi narrati (Brockmeier 1995). La narrazione corrisponde infatti a un'attività di *sensemaking* (Weick 1995), con cui generalmente si organizza il presente in base alla memoria del passato e alle aspettative per il futuro (Cunliffe, Luhman, Boje 2004; Walsh, Ungson 1991). La «gestione narrativa» del tempo è un'esperienza influenzata, oltre che dal funzionamento interno dell'organizzazione, dalla soggettività dell'individuo che con le sue percezioni condiziona la lettura dell'ambiente che lo circonda (Castelli, Taggiasco 2006).

A tal proposito abbiamo riscontrato una sostanziale differenza tra il primo e il secondo gruppo: mentre nel primo il tempo della vita quotidiana è ricostruito tematizzando il cambiamento da ITC a FBK, nel secondo gruppo il tempo della vita quotidiana è ricostruito tematizzando il lavoro in FBK. Mentre il primo gruppo guardava all'organizzazione, il secondo guardava al lavoro.

Passiamo quindi a vedere come si esplicita tale diversità e quali accenti assume il racconto di FBK nei due gruppi. Partiamo da un piccolo dettaglio – il nome dei gruppi – che può essere assunto a segno di una differenza. Al termine di ogni seduta di costituzione del gruppo di lavoro, è stato scelto un nome per il proprio gruppo e in tal modo, tra il serio e il faceto, il primo si è chiamato «Voltaire» e il secondo «Mentalmeccanici». Senza voler sovrainterpretare la dinamica collettiva che ha prodotto un nome piuttosto che un altro, possiamo notare come già dal suo inizio nel secondo gruppo il riferimento all'essere lavoratori della ricerca fosse coniugato in analogia con i lavoratori metalmeccanici.

2.1. *Il cambiamento nel vissuto del gruppo «Voltaire»*

Nelle narrazioni del primo gruppo la dimensione quotidiana della vita organizzativa è letta dai narratori andando a individuare soprattutto quanto di innovativo caratterizza il presente in Fondazione, ovvero quali sono i 'grandi' e i 'piccoli' cambiamenti che caratterizzano il vissuto in FBK. La tematizzazione del cambiamento – prevalente nelle narrazioni del primo gruppo tanto da consentirci di individuare una tipologia di storie, ovvero «storie di cambiamento» – è segnata dalla ricorrenza di taluni episodi: ricorrenza che invece è completamente assente nel secondo gruppo.

Nel primo periodo ci sono state più persone che nel ripensare a cosa ci fosse stato di significativo nella settimana appena trascorsa hanno individuato lo stesso episodio e di conseguenza lo hanno raccontato. Due sono stati gli avvenimenti raccontati da più persone: il Retreat cioè una giornata dedicata alla presentazione della ricerca che si svolge in FBK, e la nomina di un Segretario generale. Si tratta di 'eventi' organizzativi nel senso che erano accadimenti giudicati importanti per la novità che portavano in sé e per il loro simboleggiare e materializzare il cambiamento.

La significatività di tali eventi – in particolare il Retreat 2009 e la nomina del Segretario generale – va compresa non tanto in relazione all'evento in

sé, ma piuttosto con riferimento a cambiamenti vissuti per la prima volta in occasione di questi stessi eventi. La rilevanza di questi cambiamenti, vissuti a margine di eventi macro-organizzativi, è riconducibile alla portata che essi assumono nella vita di ciascun membro della Fondazione: è infatti la possibilità di sperimentare concretamente nel quotidiano mutamenti comunque connessi alla grande trasformazione, che fa perdere al processo quell'astrattezza che lo rende poco comprensibile almeno a una parte dei soggetti coinvolti. È dalla percezione diffusa di un'utilità diretta che sembra dipendere il successo degli sforzi di cambiamento.

Story 1

Questa è stata la settimana del Retreat 2009. Un grande evento per la ricerca: nomi di ricercatori e scienziati di spicco in campo internazionale nei settori dell'Information Technology e della Microelettronica. Per la prima volta la Fondazione ha fornito un nuovo servizio: la diretta *live* audio video dell'evento. Nelle giornate del Retreat, il 29 e il 30 gennaio 2009, tutti potevano collegarsi da tutto il mondo alla pagina web per seguire in diretta i relatori. Un nuovo servizio utile sia ai ricercatori di FBK sia agli esterni.

Story 2

Oggi inizia il Retreat FBK ... Purtroppo arrivo con una mezz'ora di ritardo rispetto all'inizio ufficiale, quando sembrano non esserci più posti a sedere ... Certo potrei seguire la conferenza dai televisori che sono stati installati nella sala d'ingresso e che stanno proprio trasmettendo le relazioni in corso, ma ... decido di salire in ufficio. Mentre percorro il corridoio del primo piano noto che la Sala Consiglio ha cambiato aspetto. È stata svuotata del suo tavolo. Al suo posto si trova una serie di sedie in plastica arancione (deve essere un acquisto recente), e sullo schermo viene proiettata la ripresa delle relazioni che si stanno svolgendo nella sala principale. Questo mi sembra una bella idea; appoggio borsa e vestiti e mi metto a seguire la conferenza seduto su una comoda sedia arancione. [Però] in Sala Consiglio ci sono solo io ... Decido di andare in ufficio e di sbrigare un po' di lavoro, prima di tornare alla conferenza. Seduto alla mia scrivania leggo una e-mail della direzione che invita tutti a partecipare al Retreat e annuncia che le presentazioni potranno essere seguite in *live streaming* dal sito ufficiale dell'FBK. Uh, ma allora posso fare anche meglio che seguire dalle sedie arancioni, posso stare seduto al mio posto di lavoro e seguire in diretta le relazioni attraverso il mio computer. È la prima volta che mettono su una cosa del genere.

Le trasformazioni «in atto» – all'epoca cui risalgono le narrazioni – non sono quindi necessariamente legate a eventi eclatanti, di particolare risonanza; esse possono anche appartenere a un piano micro-organizzativo ed essere raccontate in virtù della significatività che assumono nella vita quotidiana di singole persone. Non a caso gli eventi maggiormente citati sono connessi ad aspettative molto forti nutrite soprattutto dal personale di ricerca e riguardanti da un lato la deburocratizzazione e dall'altro la valorizzazione della ricerca. Sono questi gli aspetti sui quali,

nel tempo, è cresciuto un senso di urgenza e un buon grado di accordo circa la necessità di un cambiamento. Secondo alcuni, il fatto che il *management* abbia offerto una risposta – per quanto essa possa essere ritenuta parziale – ha creato le condizioni per un effettivo *empowerment* degli attori organizzativi. Mentre i ‘grandi avvenimenti’ avvengono lontano dalle scene del quotidiano, sono i ‘piccoli cambiamenti’ quelli che forniscono la risposta a una domanda strisciante sul senso di ciò che cambia e sulla valutazione in positivo o negativo del cambiamento. Lo si evince dai racconti che seguono.

111

Story 3

La novità di questa settimana è che ho usufruito per la prima volta della maschera informatica che dall’inizio dell’anno ci consente di compilare direttamente e personalmente la richiesta di un’autorizzazione di spesa per una missione. Sorprendentemente, tutto è filato liscio come l’olio ... Oltre al fatto ovvio che si evita un passaggio d’informazioni e si semplifica il lavoro della segreteria, il principale vantaggio psicologico della compilazione diretta della richiesta di missione è che, organizzando autonomamente i dettagli della trasferta, si ha una maggiore sensazione di efficienza e, mi verrebbe da dire, di *empowerment*. In fondo, che cosa c’è di più naturale per un ricercatore di pianificare liberamente una trasferta di lavoro, sottoporre rapidamente l’idea al responsabile della propria Unità, preparare il budget e a stretto giro di posta ricevere l’ok dall’Amministrazione? Nel passaggio da ITC a FBK tra le promesse più allettanti (e, per il momento, più frustrate) per chi vi lavora vi erano lo snellimento e la semplificazione dei processi decisionali all’interno dell’organizzazione, con un maggiore investimento sulla fiducia e la responsabilizzazione del singolo ricercatore a scapito dei tradizionali meccanismi burocratici di controllo, tipici delle amministrazioni pubbliche. Purtroppo – come capita spesso nelle imprese umane – lo sforzo rivolto al *Big Change* ha rapidamente prevalso sulle trasformazioni più spicciole e quotidiane (che sono poi in realtà quelle da cui dipende il successo o meno di qualsiasi grande trasformazione). Può forse sembrare strano, ma compilare un AdS [Autorizzazione di spesa] in rete mi ha dato più la sensazione di un cambiamento in atto di molte altre più roboanti iniziative.

Story 4

Quando sono arrivato per la prima volta in FBK (allora ITC) ... una delle cose di cui un po’ ci stupivamo e un po’ ci lamentavamo io e i miei colleghi era l’orario di chiusura dell’istituto: le 19.00. Effettivamente, era difficile conciliare l’immagine (e la realtà!) di efficienza incarnata dall’istituzione con un’organizzazione dell’orario di lavoro più adatta a uffici che a un centro di ricerca. Una delle novità introdotte con l’inizio dell’anno, insieme all’alleggerimento negli obblighi di timbratura, è l’estensione fino alle 20.00 dell’orario di lavoro anche nella sede di via Santa Croce. La cosa interessante, e al contempo divertente, è che il cambiamento non ha richiesto delle trasformazioni eclatanti nella gestione del personale e degli spazi: i portieri terminano comunque la loro giornata di lavoro con il classico giro d’ispezione delle 19.00, ma adesso, anziché passare a ricordarti (o intimarti) che il tempo è scaduto, bussano, ti salutano e ti augurano buon lavoro. Da gennaio, infatti, siamo autorizzati a restare negli edifici mentre gli/le addetti/e alle pulizie completano le loro mansioni.

Quando poi si guarda al linguaggio con cui le storie sono costruite abbiamo trovato un uso particolare di sottolineare la discontinuità temporale. A tal proposito segnaliamo un uso specifico del linguaggio e del marcatore temporale «è la prima volta che ...», il quale aiuta a individuare qual è l'innovazione riscontrata dai narratori nella quotidianità:

«tutti potevano collegarsi da tutto il mondo alla pagina web per seguire in diretta i relatori» [Retreat]

«il componente il CdA, eletto dal personale FBK, prima esperienza nella storia ITC e oggi FBK, ci ha invitati a un incontro»

«[posso] compilare direttamente e personalmente la richiesta di un'autorizzazione di spesa per una missione»

«siamo autorizzati a restare negli edifici mentre gli/le addetti/e alle pulizie completano le loro mansioni»

Una seconda indicazione sul senso complessivo delle cosiddette storie di cambiamento lo si deduce da una più o meno marcata comparazione, nonché valutazione, tra il presente e il passato. Riportiamo un solo esempio che vale per molti altri e riportiamo entrambe le valutazioni:

Mancanza di trasparenza ma più ancora scarsità di comunicazione interna, sono state rimarcate come peggiori che per il passato.

Il clima mi è parso molto più disteso rispetto a quello che si respirava poco prima del passaggio a Fondazione: probabilmente vi è stata l'accettazione di un passaggio che non era gradito a molti. Concludo nella convinzione che il passaggio a Fondazione abbia migliorato molti aspetti.

In tema di vissuti relativi al cambiamento, vorremmo portare l'attenzione sulla presenza di storie di non-cambiamento, accanto a quelle di cambiamento. Si tratta di storie che descrivono per taluni aspetti un peggioramento; o che parlano di un presente sul quale incombe ancora il passato o ciò che di esso rimane come un'eredità difficile da estinguere; storie sulle quali è necessario intervenire con più forza. Espressioni quali «meccanismi inceppati, incrostati» e «posizioni incancrenite» – stabilmente assestate su modelli comportamentali e valori del passato – segnalano infatti la difficoltà a realizzare la trasformazione in ogni suo aspetto ed esprimono un vissuto emotivo di ambivalenza.

Questo ci consente di ricordare che cambiare «implica non solo apprendere qualcosa di nuovo, ma anche disapprendere qualcosa che già si sa e che in qualche modo crea un'interferenza» (Schein 1999, trad. it. pp. 103-104). Benché tutti i sistemi umani – pertanto anche le organizzazioni – tendano a cercare di mantenere un equilibrio stabile, se un cambiamento deve avvenire è necessario che il sistema

stesso o – più facilmente – parte di esso¹ si esponga alle novità per poterne vedere i punti di forza e di debolezza. Le storie di cambiamento esprimono una sorta di morale della storia che dice che ci vuole comunque tempo per costruire una visione interna condivisa, imparare i nuovi assunti e quindi produrre un assettamento del sistema diverso da quello originale.

113

Story 5

Qui ognuno lavora alle proprie ricerche e non c'è grande condivisione di progetti, approcci scientifici, obiettivi. Lo confermano anche i rari momenti di collegialità che dovrebbero veder coinvolti i ricercatori, primo fra tutti la riunione che teniamo periodicamente per prendere decisioni che riguardano il Centro. Un tempo erano riunioni allargate, ora sono ristrette e hanno una conformazione strana e poco omogenea. C'è chi ha protestato per essere stato escluso dalle riunioni, così in seguito è stato reintegrato nel gruppo. Ma la reintegrazione è una reintegrazione sofferta. Finisce sempre che quelli che premevano per far parte del gruppo o non vengono o, se vengono, arrivano in ritardo, stanno venti minuti e poi vanno a fare altro. Come l'altro giorno, quando mentre si stava tutti attorno al tavolo a sfogliare le riviste per decidere gli acquisti, c'era chi aveva organizzato proprio a quell'ora una videoconferenza ... E siccome l'ufficio dove si teneva la videoconferenza comunica col luogo delle riunioni ... aleggiava un misto di disagio e stupore. Finita la videoconferenza ... il ricercatore X si è seduto al tavolo della riunione, ma ci è stato assai poco e non ha contribuito granché. Niente di strano, se non fosse che in nome della possibilità di partecipare a quelle riunioni aveva animato non poche lotte. La morale della favola è che il gruppo storico delle riunioni ... ce l'ha con i nuovi arrivati, i nuovi arrivati continuano a covare risentimento verso la gestione delle riunioni ... e le disertano. L'impressione è che nel mezzo non ci sia un motivo preciso intorno a cui scontrarsi; si tratta di posizioni incancrenite che non cambiano col mutar delle situazioni.

Story 6

Oggi abbiamo un Segretario generale. Abbiamo anche un *Grant Officer*, per attrarre fondi extra-europei. L'organizzazione ha trovato un assetto che si completerà con la nomina del nuovo Direttore del Centro Materiali e Microstemi.

Ora è finalmente il tempo di lavorare per fare in modo che i meccanismi inceppati e incrostati della macchina FBK ereditati dal vecchio sistema trovino la fluidità che permetta di farli girare in scioltezza e al passo con i tempi. Ma saremo disposti a lavorare senza i muri? Davvero si riuscirà ad armonizzare Amministrazione e Ricerca? Io dico: perché no? Spero in alcuni segnali che percepisco, fra cui la comprensione che, volenti o nolenti, questa occasione di riorganizzazione e cambiamento sia in fondo semplicemente una grande opportunità. Il cambiamento di per sé non è né positivo né negativo: è un'opportunità, un bivio che permette di andare in entrambe le direzioni, sia in meglio che in peggio.

¹ Edgar Schein (1999) parla della necessità di creare un «sistema parallelo» di apprendimento in cui vengono insegnati e testati alcuni dei nuovi assunti, portati dal cambiamento.

Considerate complessivamente, queste storie offrono una morale comune, ovvero il ritmo del *Big Change* scandisce il ritmo di piccoli, ma significativi cambiamenti nel quotidiano. Anche le storie di non-cambiamento implicano – per definizione – la percezione di una trasformazione organizzativa in atto alla quale tuttavia sfuggono singoli aspetti.

Ciò sembra confermare quanto già rilevato dalla letteratura, laddove afferma che uno dei problemi più significativi del cambiamento in organizzazioni complesse è la gestione delle relazioni tra le parti e il tutto, tra un piano micro- e un piano macrostrutturale (Van De Ven 1986). Nel caso di FBK i livelli – connessi o sconnessi a seconda della percezione del narratore – afferiscono alla dimensione culturale: vero motore del cambiamento, del suo avvio e del consolidamento del nuovo assetto.

2.2. *Il bioritmo dell'organizzazione nel vissuto del gruppo «Mentalmeccanici»*

Le narrazioni del secondo gruppo sono molto varie e non presentano una storia-tipo. In esse non sono presenti episodi comuni, raccontati da più persone, né la comparazione tra il presente e il passato domina il clima del racconto. Questo fatto può essere interpretato in almeno due modi differenti. Da una parte nel momento della raccolta delle storie non sono accaduti eventi così significativi come il Retreat e la nomina del Segretario generale, in quanto i cambiamenti organizzativi più significativi erano già avvenuti a ridosso del momento formale di trasformazione in Fondazione. Dall'altra parte le sei settimane nelle quali è stata raccontata la quotidianità di FBK cadevano a ridosso dell'estate e delle ferie. Il tempo organizzativo aveva dunque una qualità particolare per come si posizionava nell'arco dell'anno e per come si collocava rispetto agli eventi che avevano segnato gli inizi della vita della Fondazione. Questi eventi erano passati più sullo sfondo, avevano un carattere del già accaduto e una elaborazione emotiva più sedimentata. Nei racconti dei due gruppi colpisce l'inversione che c'è stata tra l'oggetto e lo sfondo: nel primo gruppo l'oggetto è rappresentato dall'organizzazione e dai suoi cambiamenti, mentre il lavoro costituisce lo sfondo; nel secondo il rapporto tra oggetto e sfondo s'inverte. L'attenzione dei narratori si concentra sulla ricostruzione del bio-ritmo quotidiano dell'organizzazione a partire da sé, dalle relazioni d'ufficio, di team o di unità di ricerca. L'io-narrante viene posizionato nell'essere ricercatori (in questo gruppo la maggior parte dei narratori sono ricercatori). È quindi tematizzato il rapporto con il lavoro.

Le narrazioni fornite dal secondo gruppo consentono una lettura più dettagliata di cosa significhi lavorare quotidianamente in FBK; l'autore fa luce su di sé, si narra e narra del proprio lavoro perché sembra essere questa la fonte principale della sua identità e riconoscibilità professionale in FBK e all'esterno di essa. L'identità organizzativa, l'appartenenza alla Fondazione, la relazione con l'identità collettiva, l'ambivalenza tra queste due fonti di identificazione passa sullo sfondo.

Non a caso il linguaggio è diverso da quello impiegato dai narratori del primo gruppo: in questo secondo gruppo la propria appartenenza a uno specifico «gruppo professionale» è ribadita dal frequente uso di aggettivi possessivi che circoscrivono il principale orizzonte di riferimento: «il nostro Centro», «il nostro gruppo in FBK», «la mia unità di ricerca», il «nostro gruppo di ricerca», «il mio gruppo», «il nostro è un gruppo teorico», «il nostro ufficio». Nei testi del primo gruppo prevalevano riferimenti impersonali alla Fondazione, l'uso di articoli indeterminativi: «la Fondazione», «l'FBK», «il personale FBK», «il Centro scientifico di Povo e quelli umanistici», «i ricercatori e tecnologi di FBK», «coloro che operano nell'ambito scientifico», «un gruppo», il «personale di ricerca», «nella sede di via Santa Croce», «l'organizzazione», «un centro», «a Povo», «della FBK», «il personale», il «Grande Fratello»².

Nelle narrazioni del secondo gruppo l'identità professionale è presentata sotto diversi punti di vista che potremmo sintetizzare come «il bello e il brutto di questo lavoro» (in prevalenza, se non esclusivamente, lavoro di ricerca): anche la dimensione «estetica» contribuisce infatti a scandire il ritmo quotidiano del lavoro in FBK, come si vedrà nel terzo capitolo.

Se analizziamo l'accezione di «bello», questa passa attraverso una riflessione sul proprio rapporto col lavoro, comprendendo anche aspetti apparentemente secondari che sottolineano l'appagamento derivante ad esempio dalla possibilità di sfruttare competenze personali che esulano da quelle richieste dal proprio ruolo (es.: passione della fotografia messa al servizio di FBK) o che chiamano in causa la «creatività» e il personale gusto estetico (es.: piacere di curare i grafici nella scrittura dei *papers*).

«Il bello di questo lavoro» deriva soprattutto dalla possibilità di svolgerlo, tanto più nell'ambito della Ricerca, «con continuità», senza interruzioni; l'appagamento è dato anche dai risultati, sebbene questi vengano giudicati come non sempre proporzionati all'impegno.

² Con riferimento al più astratto processo di *decision making* dal quale dipende l'organizzazione e quindi, indirettamente, ai decisori che lo attuano.

Story 7

Succede che spesso si lavori alla sera, nel weekend, nei giorni di festa. È intrinseco a questo lavoro, fatto in buona parte di passione, di curiosità, di entusiasmo, di scadenze improrogabili. Roba forte che non ti fa dormire né, talvolta, ti lascia pensare ad altro. Succede che in quei momenti non pensi al denaro, né alla sproporzione tra il tuo impegno e i risultati che raccoglierai. È intrinseco a questo lavoro, fatto di soddisfazioni impalpabili, non ben definibili, non quantificabili con alcunché di tangibile. Roba forte anche questa, che non ti fa dormire né, talvolta, ti lascia pensare ad altro.

Story 8

Qual è l'evento significativo della settimana appena trascorsa? Ci penso un attimo, scorrendo l'agenda dei giorni scorsi ... curiosamente vuota. E allora mi rendo conto che questa settimana ho lavorato come da tempo non mi capitava: ho scritto molto, ho prodotto con continuità riuscendo anche a mettere mano a quell'articolo che da tanto tempo aspettava, senza che mai scattasse la scintilla ... Dopo un periodo abbastanza lungo zeppo di riunioni, incontri, lavori di gruppo, board, che si sono accavallati per una serie di motivi (primo tra tutti: il passaggio da ITC a FBK, che ha portato con sé inevitabilmente una serie di riflessioni e messe a punto), questa settimana tutto tranquillo! ... Sarà l'estate incipiente, ma ne ho proprio approfittato e l'attività di ricerca ne ha senz'altro beneficiato.

Il bello di questo lavoro emerge anche nel confronto con i 'pari'. Il fare *networking* è cioè un'attività quasi imprescindibile per chi fa ricerca. Ma la collaborazione e la complicità sono importanti anche per chi offre supporto alla ricerca. In entrambi i casi infatti ci troviamo di fronte a profili professionali che operano nel medesimo contesto ad alta intensità di conoscenza; in quanto tale esso non può che funzionare grazie alle relazioni (Arthur, Defilippi, Lindsay 2008), intese sia in un senso strumentale – favorire lo scambio di idee o di competenze – sia in un senso non utilitaristico – la rigenerazione dell'originaria motivazione al lavoro e passione per lo stesso.

Story 9

La parte centrale di questa settimana ... è stata piacevolmente e produttivamente occupata dalla visita di due ricercatori di un'Università esterna al territorio trentino. È stata questa l'occasione per il manifestarsi di quella sottile alchimia che tanto mi fa amare il mio lavoro ... C'è stata innanzitutto la soddisfazione di aver potuto conoscere nuove persone, dedite a interessanti argomenti di ricerca ... per me l'immagine che compete a questa sensazione è quella del galleggiare ... sull'acqua di un torrentello, che mi fa scorrere verso valle. Lo so, è un'immagine buffa, ma per me efficace, forse per il dinamismo lento che suggerisce. C'è stata poi la soddisfazione che deriva dalla percezione che la collaborazione è promettente ... C'è stata infine l'emozione di aver provato subito a fare assieme qualche conto, ottenendo dei risultati ancor meno che preliminari, che vanno comunque nella giusta direzione e che già sono risultati sufficienti a orientare le prossime attività di ricerca.

Story 10

La preparazione degli eventi, in un Centro di ricerca, prevede una serie di azioni standardizzate, per fare qualche esempio, ne elenco alcune:

1. la preparazione della lettera di invito da inviare con la scheda di adesione;
2. la preparazione di un database in cui raccogliere le varie esigenze dei futuri partecipanti;
3. l'invio di comunicazioni ad hoc volte a rispondere alle richieste che vengono presentate;
4. contattare i relatori che non forniscono mai i dati personali in breve tempo;
5. raccogliere gli abstract.

... Ciò che mi preme sottolineare è il fatto che l'attività preparatoria richiede il coinvolgimento di tutto il gruppo di lavoro, vale a dire gli «operativi» – dicasi amministrativi – e i «creativi» – dicasi ricercatori.

La sinergia fra i due gruppi, quindi, permette lo svolgersi fluido e tranquillo delle «operazioni» ... Anche l'imprevisto ... diventa una prova di efficienza! La complicità dello staff che sa lavorare sì individualmente, ma anche e soprattutto in stretta collaborazione, ha permesso di superare agevolmente la difficoltà.

La vicinanza con l'Università di Trento fa sì che nella presentazione del proprio lavoro non possano non emergere anche aspetti che da questa relazione derivano. In tal caso «il bello» viene associato al rapporto con gli studenti. Questo rapporto viene vissuto e raccontato come una sorta di «banco di prova» della propria capacità di rinnovarsi, di confrontarsi, di cercare argomentazioni nuove a sostegno delle proprie tesi di ricerca, di avvicinare alla ricerca le nuove generazioni, traducendo un «sapere esperto» complesso in un linguaggio accessibile anche ai non esperti.

Story 11

Ho portato il gruppo a vedere il laboratorio con i prototipi ... e devo dire che è stato molto interessante e divertente! I giovani ospiti erano entusiasti di queste tecnologie interattive (che loro sembrano conoscere bene ... sanno bene cos'è un i-phone, una tecnologia touch-screen, etc.). Anche gli adulti erano molto interessati a capire come funzionano «queste nuove tecnologie» ed è stato un bel momento di confronto con loro.

Story 12

Con i ragazzi c'è più gusto ... loro hanno ancora il gusto di scoprire e di incuriosirsi ed è difficile che ti guardino con gli occhi che ti riservano in visita altri ricercatori, professoroni o dirigenti di qualsiasi ente o giunta, quando sembrano dirti «lo so, lo so, questo lo so, questo pure, io so tutto, so tutto io ...» o «tanto noi facciamo cose più cool di voi» o «tu fammi solo fare bella figura con questi che mi devono firmare il protocollo» ... quando [gli studenti] ti fanno la domanda pertinente ... ho sempre una doppia soddisfazione personale: uno, spiego proprio bene e hanno capito, due, quello che faccio è interessante anche se dopo [molti] anni spesso mi sento come un operaio in una catena di montaggio degli anni Settanta.

Se questi sono i principali fronti sui quali è raccontato e sperimentato il «bello» del lavoro di ricerca, altri sono i limiti che portano a discuterne «il brutto». Vanno da aspetti come «l'incertezza e l'instabilità nel mondo della ricerca», ai «guasti sulle macchine» che, se «continui e ripetitivi, possono incidere negativamente sulle relazioni con i colleghi».

Vi sono poi criticità legate alla centralità assunta dai rapporti con le industrie, col passaggio a Fondazione. Da un lato questa nuova relazione sembra aver portato all'acquisizione di uno stile ritenuto da alcuni particolarmente rigido e perciò d'ostacolo alla ricerca, generalmente scandita da altri ritmi e priorità. Dall'altro lato si riconosce che con questa trasformazione è cresciuta l'esigenza di rendere quanto più possibile attrattiva la ricerca, offrendo di essa una nuova immagine fondata più sull'applicabilità dei suoi prodotti che sull'astrattezza dei contributi teorici. Come è facile intuire, una simile considerazione legittima, almeno in parte, tutti i dubbi e le preoccupazioni – rilevati nell'ambito del più ampio Progetto Reflex – evocati da buona parte dei ricercatori dei Centri umanistici della Fondazione, meno orientati a una ricerca applicata.

Story 13

Seguendo una tesi di dottorato ci siamo imbattuti in una tecnologia che potrebbe essere sviluppata per risolvere un problema tecnologico nel mercato dell'automobile con combustibile gpl. Il dottorato è sponsorizzato da un partner industriale A, che gradisce mantenere il controllo sulla divulgazione dei risultati della tesi. La stessa tecnologia suggerita nel lavoro di tesi ci è stata precedentemente proposta da un altro partner industriale B, il quale ci ha solamente chiesto di provare a fabbricare dispositivi con questa tecnologia presso il nostro laboratorio di microelettronica. Per procedere nel lavoro di tesi c'è bisogno di verificare la compatibilità della nuova tecnologia con il sistema in cui va inserita, e per fare questo sarebbe fondamentale un apporto del partner B, ma questo significa svelare almeno in parte le intenzioni industriali del partner A. L'alternativa è ottenere le informazioni necessarie riguardo la compatibilità facendo delle simulazioni, che impiegano circa 3 mesi e quindi diventerebbero il grosso del lavoro di tesi, fermando i possibili progressi applicativi. A questo punto io mi sono trovato a dover decidere che tipo di profilo mantenere e quali informazioni passare a B in modo che potesse collaborare informalmente, dovevo avere risposta a una semplice domanda del tipo: posso usare questa cosa in quel sistema per ottenere questa misurazione? Bene per fare questo senza esporre il dottorato alle ire del partner A ho dovuto fare una serie di verifiche e accertamenti che salvaguardassero i rapporti con entrambi i partner privati, senza che ciò abbia portato a dei risultati effettivi e a una riduzione dei tempi di ricerca. Per ottenere credibilità verso le industrie tante volte la ricerca si sforza di imitarle, assumendo quegli standard di riservatezza, quella rigidità che può anche insabbiare o rendere molto lento il progresso del lavoro. È comunque vero che i partner privati si aspettano questo, e uno dei fattori che li inibisce nel rivolgersi alla ricerca è proprio l'idea che sia un calderone in cui le idee viaggiano troppo.

Il passaggio a un contratto privato della ricerca sembra incidere anche sulla sfera privata di chi fa ricerca. Si racconta ad esempio di come, in taluni casi, il contratto «non preveda retribuzione per i giorni consacrati al combattimento domestico» in caso di malattia di familiari (come i bambini) da accudire. Questi sono i principali aspetti associati al «brutto» del lavoro; vi sono tuttavia anche altre criticità corrispondenti all'impossibilità di sperimentare quel «bello» di cui si diceva sopra: i narratori si riferiscono ad esempio all'elevata frequenza di riunioni che sottraggono tempo alla ricerca vera e propria.

A questo proposito è interessante notare la costruzione del concetto di «lavoro» e di «non-lavoro»: il «non-lavoro» pertiene alla dimensione strettamente organizzativa di cui le riunioni, ad esempio, sono al tempo stesso considerate un'espressione funzionale («mi ritrovo senz'altro con le idee più chiare, con uno *scheduling* di attività aggiornato») e un'implicazione gravosa («mi ritrovo ... con un aumentato carico di lavoro che non ho potuto incominciare ad aggredire»). L'identità professionale non coesiste cioè – come dovrebbe essere per garantire il pieno successo del nuovo sistema – con quella organizzativa.

Story 14

La settimana l'ho sostanzialmente passata in riunione. Riunioni organizzative, riunioni per fare il punto della situazione, riunioni per impostare il lavoro futuro ... Tuttavia quando i meeting si moltiplicano e, soprattutto, si concentrano, resta ben poco tempo per l'operatività, senza contare che normalmente si esce dalla riunione con un carico di lavoro aggiuntivo. Così ora mi ritrovo senz'altro con le idee più chiare, con uno *scheduling* di attività aggiornato e, soprattutto, con un aumentato carico di lavoro che non ho potuto incominciare ad aggredire nel corso di questa stessa settimana. Lo stato d'animo è analogo a quello che si ha quando si è in prossimità di una *deadline*.

In generale, il ritmo lavorativo di cui ci parlano le narrazioni del secondo gruppo risente, per differenza dal primo, della vicinanza con il periodo estivo che contribuisce a una riduzione del carico lavorativo. Tuttavia il lavoro continua a essere centrale poiché – come spesso accade nelle organizzazioni *knowledge based* – è in esso che si riassorbe gran parte della tensione identitaria del *knowledge worker*. Egli è costantemente «connesso» e coinvolto dalla propria professione, ovvero vi investe gran parte del proprio tempo – anche feriale. In letteratura, a questo proposito si utilizza il concetto di «organizzazione senza mura» (Strati 1995) per descrivere un contesto specifico, in cui – come nel caso della Fondazione in quanto organizzazione di ricerca – i compiti organizzativi travalicano spesso le mura organizzative e finiscono con l'occupare il

tempo libero sia sotto forma di attività da svolgere, sia sul piano delle riflessioni soggettive. L'organizzazione assorbe il quotidiano e ciò avviene soprattutto per l'impiego di tecnologie informatiche che consentono di mantenere un contatto remoto con l'ambiente di lavoro.

Nella narrazione dell'esperienza soggettiva del tempo la tecnologia ha infatti un ruolo decisivo³ poiché la percezione del tempo – lavorativo e non – è amplificata dalla disponibilità e accessibilità della tecnologia stessa attraverso strumenti che sono progettati per risparmiare tempo, ma che diventano spesso i principali responsabili della sensazione di affogare nel lavoro. L'accesso costante alla posta elettronica, così come al telefono, hanno aperto la possibilità della connessione costante con il *network* professionale di riferimento, ma con il rischio molto noto della frammentazione continua delle attività – quando si è al lavoro – e della «saturazione del sé» che può concretizzarsi ovunque (Bombelli 2006).

Story 15

Mi godo la prima intera settimana di ferie dell'anno e questa striscia diventa distacco totale, o meglio: disconnessione ... la zona è poco coperta in termini di campo: per cui niente internet, posta elettronica e ridotta capacità di comunicare. Nel primo periodo provo un certo disagio e quasi preoccupazione a non poter seguire le novità [lavorative] e a reagire nel caso di urgenze; sono preoccupato di possibili richieste di intervento su parti di mia competenza. Con il passare dei giorni mi accorgo che tutto sommato non è poi così negativo non essere in grado di aggiornarsi; per una settimana sicuramente non ci saranno problemi tali da richiedere il mio rientro; tengo il cellulare spesso spento. Invece, durante una gita, con il telefono acceso per sicurezza, vengo contattato dal collega di ufficio che esordisce con un «è pericoloso tenere il telefono acceso in ferie», ma la questione si risolve facilmente. E in effetti mi sento anche grato di avere colleghi in grado di coprire parzialmente le mie competenze e che suppliscono egregiamente alla mia assenza. Tutto bene. Purtroppo la settimana vola e rientro a casa domenica sera, il che significa rientro nell'area «connessa»: prima di tornare in ufficio l'indomani, resisto persino alla tentazione di accendere il computer e dare un'occhiata alla tonnellata di mail che mi aspetta di certo.

³ Come scrive Bombelli, la tecnologia apre «la strada a due elementi organizzativi che premono fortemente sulle persone. In primo luogo i carichi di lavoro: la quantità di operazioni nel tempo, che nel fordismo aveva dei suoi capisaldi nei mitici Tempi & Metodi, si fa evanescente. Il calcolo diventa difficile se non impossibile e l'approssimazione, da parte di chi organizza il lavoro, viene quasi sempre fatta al rialzo. Risultato: i carichi di lavoro sono aumentati nella percezione di chi li esegue, tanto da non arrivare mai a quella sensazione appagante dell'aver concluso quanto ci si era proposti di fare. Le checklist hanno sempre punti non risolti, rimangono sempre telefonate da fare, conti da chiudere, sospesi da archiviare. Qualsiasi sia la posizione organizzativa, le persone denunciano carichi di lavoro impossibili da seguire ... Un ulteriore contributo organizzativo alla dilatazione dei tempi è costituito dalla ... frammentazione ... La frammentazione, da un punto di vista organizzativo, costituisce un problema potenziale di grave portata. In molti casi sottrae complessivamente tempo alla riflessione e all'approfondimento, rischiando di non lasciare lo spazio per analizzare compiutamente le decisioni organizzative complesse e condannando alla superficialità» (Bombelli 2006, pp. 68-69).

Il «bello» e il «brutto» del lavorare in FBK definiscono quindi il bio-ritmo organizzativo che, come sembrano dirci le narrazioni del secondo gruppo – anch'esse riconducibili a una comune morale – via via che ci si allontana dal *Big Change*, è riassorbito dal normale ritmo lavorativo, situato nel tempo, scandito personalmente e sostenuto dalle relazioni professionali.

121

3. RACCONTI POLIFONICI

Dopo aver analizzato separatamente le narrazioni dei due gruppi coinvolti, considerati ciascuno per le proprie specificità, passeremo ora a esaminare alcuni aspetti ricorrenti in entrambi e riconducibili alla descrizione della cultura organizzativa, della comunicazione e della partecipazione all'ambiente organizzativo. Sebbene tali concetti non abbiano un significato univoco nei racconti e siano stati usati in senso generico, sono comunque risultati delle categorie analitiche molto utili per consentirci di mantenere inalterato il carattere polifonico delle narrazioni: ciascuna influenzata dalla prospettiva della voce narrante, ma riconducibile a elementi comuni.

3.1. *La cultura organizzativa*

Il maggior pericolo nel cercare di comprendere la cultura organizzativa è di semplificarla eccessivamente o di limitarsi a un'analisi superficiale delle sue manifestazioni. I racconti che ci sono stati forniti offrono una descrizione molto ampia e dettagliata della cultura organizzativa, anzi, potremmo dire che essi stessi sono un prodotto culturale ed esprimono la cultura da cui provengono. Tuttavia, per potersi accostare analiticamente al tema della cultura organizzativa, così come essa si manifesta attraverso i suoi prodotti e gli effetti da essa indotti, possiamo ricorrere alla concettualizzazione che ne fa Edgar Schein (1999) quando propone tre livelli da esplorare. Ad un primo livello, più tangibile, ci sono gli artefatti culturali: quello che si vede, si ascolta e si prova andando in giro ovvero strutture e processi organizzativi con un impatto emotivo immediato. Tale livello non è tuttavia sufficiente per decifrare i fenomeni organizzativi: occorre parlare con chi lavora e porre domande su quanto si osserva e si percepisce. Questo è quanto abbiamo cercato di fare, attraverso narrazioni scritte anziché interviste, analizzando poi i testi complessivamente raccolti anche in termini di valori e norme comportamentali (secondo livello), credenze e assunti fondamentali (terzo livello) relativi all'organizzazione e al cambiamento in atto.

In particolare abbiamo riscontrato che – per quanto riguarda il livello dei valori dichiarati – anche in molte delle narrazioni considerate ricorrono riferimenti a tensioni ereditate dal passato o generate e acuite dalla trasformazione. Abbiamo denominato queste tensioni «coppie dicotomiche» o «dualismi», assumendo la definizione che di essi danno Martin e colleghi per i quali «un dualismo è un problema non facilmente risolvibile in quanto, inevitabilmente, presenta aspetti contraddittori che sono a un tempo desiderabili e indesiderabili ... i dualismi provocano tensioni ... [e] le storie esprimono quindi la tensione causata dai dualismi e forse, esprimendola, la riducono ... Le storie organizzative più comuni talvolta forniscono una precisa soluzione al dualismo, talaltra esprimono il disagio che scaturisce dalla difficoltà di risolverlo» (Martin et al. 1986, p. 142).

I dualismi, in particolare, nascono dall'azione e dall'interazione organizzative grazie alle quali i soggetti posizionano se stessi e gli altri sulla base di criteri distintivi, attivando un processo cognitivo di «tipificazione» (Gherardi, Strati 1990) o «tipizzazione» (Jedlowski 2003). Tipificare o tipizzare il comportamento dell'Altro significa associarlo a un certo «tipo» rispetto al quale l'io-narrante percepisce somiglianze e differenze. Le narrazioni raccolte esprimono molto efficacemente il posizionamento dell'io e dell'Altro attraverso alcune tipificazioni ricorrenti:

- quelle di carattere convenzionale, basate sulla specificità dei metodi di studio, degli ambiti di ricerca presenti in Fondazione e richiamati anche in associazione alla dislocazione geografica dei rispettivi Centri, segno di una identità organizzativa fortemente ancorata alle diverse comunità (poli, centri, unità o gruppi di lavoro) anziché a un'unica grande organizzazione. Troviamo quindi dicotomie del tipo «cultura scientifica vs cultura umanistica», «ricercatori del polo umanistico vs quelli del polo scientifico», «collina vs valle», «collina/Povo vs centro storico/S. Croce», «storico o umanista vs tecno-scienziato», «teorico vs sperimentale», «metodi ingegneristici molto formali vs un approccio più qualitativo e meno formalizzato», «metodo formale vs metodo qualitativo». Analogamente, per l'area amministrativa troviamo «amministrativi di valle vs amministrativi di collina».
- quella gerarchica, fondata su un dato strutturale più esplicito, come nella dicotomia «direzione vs personale di ricerca» (inteso come personale non direttivo), o più astratto, ma indicativo della presenza di relazioni asimmetriche e verticali in ordine al processo decisionale, come suggeriscono le dicotomie «piani alti vs piani più bassi», «dall'alto vs dal basso».

- quella generazionale connessa non solo al dato anagrafico, ma anche al ciclo di vita in organizzazione ovvero al percorso di carriera compiuto – elemento di identificazione dell'Altro – come indicano le dicotomie «giovani vs senior», «responsabili di ricerca vs colleghi più giovani», «gruppo storico vs nuovi arrivati».
- vi è infine una tipificazione direttamente associata al cambiamento organizzativo in termini di comportamenti e atteggiamenti come «fiducia e responsabilizzazione vs tradizionali meccanismi burocratici di controllo», «squadra vs chi non vuole fare squadra», «disponibilità vs rifiuto», «resistenza vs convergenza», «attrazione vs spavento», «divergenza vs convergenza». L'insieme di queste dicotomie definisce un campo di forze opposte ovvero di reazioni – favorevoli o contrarie – alla trasformazione organizzativa. Benché il criterio dell'accordo/disaccordo semplifichi notevolmente la varietà dei comportamenti organizzativi messi in atto all'interno della Fondazione, esso evidenzia un funzionamento importante della tipificazione ovvero, nella fattispecie, un controllo reciproco che gli attori organizzativi attuano e col quale cercano di ripristinare un ordine parziale nelle relazioni intraorganizzative turbate dal cambiamento. Il posizionamento di sé e degli altri, fatto seguendo tale criterio, orienta le relazioni e le interazioni a partire dalla consapevolezza che il contesto organizzativo è mutato, e talune coppie dicotomiche (come nel caso della coppia «squadra vs chi non vuole fare squadra») evidenziano anche la presenza di tensioni rilevanti apparentemente senza soluzione. Tuttavia le narrazioni esprimono la consapevolezza che tanto più netta è la cesura, tanto più urgente sembra essere la realizzazione della reciproca comprensione nella quotidianità. Questa è la morale della storia che diverse narrazioni esprimono sia pure con toni emotivi differenti.

Se l'uso di tipificazioni è ricorrente nei rapporti interpersonali, lo è ancor più – come si evince da molti degli esempi riportati – tra gruppi: in questo caso la tipificazione conduce all'instaurarsi di sistemi di «gioco degli specchi» (Gherardi, Strati 1990), cioè di un reciproco rispecchiamento che non conduce a una comprensione vicendevole, bensì a una sorta di dialogo tra sordi o, per meglio dire, a una rivendicazione del proprio posizionamento identitario *vis à vis* con quello attribuito all'Altro.

Il sistema più stabile di gioco, presente nella quasi totalità delle burocrazie professionali, è quello che vede contrapposte due linee di autorità: professionale e amministrativa. Questo gioco di specchi ricorre anche all'interno di FBK e nelle narrazioni si evince dall'uso di dicotomie quali

«amministrazione vs ricerca», «personale della ricerca vs personale amministrativo», «il loro lavoro [dell'amministrazione] vs il nostro lavoro [dei ricercatori]», «il lavoro del ricercatore vs quello dell'impiegato in senso stretto», «operativi – dicasi amministrativi vs creativi – dicasi ricercatori». I gruppi hanno elaborato tipificazioni l'uno dell'altro e, sulla base di queste, interpretano il comportamento reciproco come più o meno funzionale alla trasformazione organizzativa. Dal punto di vista dei ricercatori «la sovranità indiscutibile dell'amministrazione», la sua «intoccabilità» e «inattaccabilità» rappresentano il senso di un passato rispetto al quale ripristinare la centralità della ricerca (ed implicitamente quindi la propria centralità). Dal punto di vista degli amministrativi e del personale a supporto della ricerca, il loro è comunque un ruolo indispensabile e solo la sinergia tra le parti consente «lo svolgersi fluido e tranquillo» della vita in Fondazione. Ciascun gruppo salvaguarda quindi la propria identità e legittima il proprio ruolo organizzativo, conservandone l'autorità per le rispettive sfere di competenza.

Per tornare ai livelli sui quali – secondo Schein (1999) – si situa la cultura organizzativa, l'analisi delle tipificazioni e del gioco degli specchi consente di scendere al livello più profondo degli assunti taciti condivisi all'interno della Fondazione. Tuttavia occorre chiedersi se esista già un sistema stabile di assunti condivisi e dati per scontati nei quali il personale di FBK si riconosce, o se piuttosto si debba parlare di valori per i quali vorrebbero essere riconosciuti. Dal momento che le narrazioni prese in esame riguardano la trasformazione in atto, esse non a caso parlano di un contesto in divenire⁴ per il quale sembra prematura l'ipotesi di una nuova cultura organizzativa tacita già consolidata. In generale infatti convinzioni e valori diventano condivisi e dati per scontati gradualmente: essi sono il risultato di un processo congiunto di apprendimento che tuttavia richiede tempo. A questo proposito Schein ricorda che la cultura è non solo profonda e ampia, ma anche stabile e per questo «se si vogliono cambiare alcuni elementi della propria cultura, si deve riconoscere che si stanno affrontando alcune delle parti più stabili dell'organizzazione» (Schein 1999, trad. it. p. 34). Malgrado ciò, tornando al contenuto delle narrazioni, è possibile riconoscere alcuni assunti condivisi, in parte anche ereditati dal passato o riformulati alla luce del cambiamento organizzativo. Tra questi, i più rilevanti sembrano essere:

⁴ Sebbene tutte le organizzazioni possano essere analizzate come contesti mutevoli e dinamici anziché come realtà stabili e statiche, in questo caso ci riferiamo in senso stretto ad un processo di cambiamento ancora in atto.

- la collaborazione e la disponibilità reciproca: sono rappresentate come necessarie per la soluzione di problemi o difficoltà organizzative;

Esempio:

La settimana scorsa ho dedicato due giorni alla «chiusura» di una piccola conferenza organizzata in FBK. Con «chiusura» intendo l'archiviazione del materiale, la pubblicazione delle presentazioni sul sito, la creazione di una specie di *vademecum* da poter eventualmente utilizzare in futuro e infine la stesura di una breve e-mail di ringraziamento alle persone di FBK che avevano contribuito alla buona riuscita della conferenza. La stesura di questa e-mail mi ha fatto ripercorrere i vari momenti che nel corso dell'organizzazione della conferenza mi avevano portato in contatto con i servizi FBK, i momenti in cui il macchinario burocratico si è inceppato e i momenti in cui l'intervento delle singole persone ha risolto positivamente il problema. Devo dire che anche in questa occasione ho apprezzato la disponibilità di molte persone che in questa istituzione trovano una soluzione o aiutano a trovarla «perdendo» un po' del loro tempo per la riuscita del lavoro altrui. Spero molto che questo tipo di cultura resti uno degli elementi importanti della Fondazione e venga in qualche modo tramandato.

- La condivisione del sapere e delle strutture necessarie alla ricerca: il primo viene descritto come uno sforzo congiunto, soprattutto laddove tali strutture sono una risorsa limitata;

Esempio:

Sebbene in modo un poco disomogeneo, mi piacerebbe sottolineare ... il rinnovato spirito di collaborazione che ... si sta creando ... mi sembra essenziale ai fini della crescita di questo Istituto per cui tutti lavoriamo ... Per cominciare, un fatto di cronaca spicciola ma non secondario: un collega mi ha inviato un articolo di *review* non richiesto e di sua spontanea volontà sapendo dei miei interessi di ricerca. Primo fatto: c'è un certo interesse non solo a capire chi fa cosa, ma a vedere se tale attività può rientrare o no nei propri piani di ricerca. Non è scontato inoltre che a tale interesse corrisponda una forma di «interesse attivo» come quello di prendersi del tempo per scaricare e forwardare un articolo a un collega. Capisco che è un po' legato alla sensibilità personale, io però lo voglio avvertire come un segnale di aver percepito che coltivare il proprio orto va bene, ma che anche aprire le proprie idee, i propri laboratori, le proprie strutture ad altri porta giovamento a entrambi. La condivisione delle strutture è un tema sempre difficile – chiaro ai piani alti –, ma di ardua soluzione quando si passa ai piani più bassi. Chi ha messo fondi di ricerca su un computer, strumento, sviluppo di idee etc. non ha ovviamente alcuna intenzione di condividerli con altri ... Ora, la seconda esperienza positiva è capitata la settimana scorsa: ho avuto accesso a una macchina locale di calcolo piuttosto potente ... In sostanza, anziché ognuno costruire il proprio minicluster di processori, si è ben pensato ... di unire le forze e di lavorare al «bene comune» su una macchina molto più potente ... è stato chiarito ai vari gruppi che le macchine non sono mie, tue, di nessun gruppo. Sono dell'Istituto e di chi le sa usare meglio!!!! Questo, benché ovvio, è uno scatto culturale non da poco.

- La predisposizione di un clima positivo: è descritto come funzionale alla produttività del gruppo di lavoro e dipendente in buona parte dall'abilità di chi è in una posizione direttiva di essere un leader autorevole piuttosto che un «capo» autoritario;

Esempio:

Anche questa settimana è stata all'insegna del lavoro sperimentale: brugola, chiave inglese, olio di rotativa e tubi. Si stanno ultimando i lavori nel nuovo laboratorio e ogni giorno è stato contrassegnato da un qualche cosa di rotto, di nuovo, di aggiustato. Settimane come queste le adoro! Stancante fisicamente, tanto, ma smontare, vedere come le cose funzionino è la cosa migliore per imparare. E ogni giorno esco che sono «piena» perché sento che ho imparato una cosa in più che mi rende più indipendente. E poi il lavoro di squadra dà soddisfazione, dividere i problemi, confrontarsi e decidere in comune per la soluzione che ci sembra migliore. Tra tutte le cose fatte forse la più significativa è successa martedì. Dovevamo cambiare i tubi del raffreddamento del manipolatore. Per non attendere i tempi dell'idraulico abbiamo deciso di cambiarli noi. Così abbiamo preso le misure, tagliato i tubi, spostato tutti i quadroni del pavimento, ancorato dove si doveva, ecc., tirato l'ultimo pezzo, arriviamo al manipolatore e ... mancano 20 cm di tubo!!! Ci siamo guardati e siamo scoppiati a ridere! Senza dire molto, ci siamo rialzati, ritolto i quadroni e rifatto tutto! Sono uscita dall'istituto alle 20, ma stavo bene. Avere un «capo» che nelle difficoltà non scoppia a urlare ma per prima cosa pensa «Ora troviamo il modo di risolvere la cosa», mi fa lavorare serena e imparare di più.

- L'impegno dedicato alla didattica: viene descritto come parte integrante del lavoro di molti ricercatori che stimola, attraverso l'insegnamento e la formazione sul campo, il costante aggiornamento.

Esempio:

Con questa settimana terminano le lezioni accademiche e anche il mio impegno didattico qui all'università ... Si rivela sempre stimolante interagire con degli studenti perché, non avendo familiarità con argomenti molto specifici o avanzati ... formulano domande a volte ingenui ma spesso acute, che richiedono risposte semplici ma non troppo generiche, complete ma sintetiche. Ecco che, specialmente se direttamente connesso alla propria attività professionale, l'insegnamento o comunque il supporto didattico richiede di organizzare gli argomenti in maniera abbordabile e allo stesso tempo rigorosa, concentrati sugli aspetti salienti, e ti impegna a trovare nel tempo nuovi spunti per stimolare continuamente gli studenti. Spesso non basta studiare e acquisire nuovi concetti, ma si rivela altrettanto importante essere in grado di presentarli e discuterne con altri. Ripenso a quando ho iniziato a lavorare qui per la tesi, diversi anni fa, e alla fascinazione che provavo nell'osservare il mondo della ricerca per le prime volte dall'interno. E mi convinco sempre più dell'importanza di mantenere questo rapporto continuo con giovani studenti: da una parte per mantenere la giusta capacità di inquadrare la propria area di ricerca in un panorama più generale, e dall'altra per ricavare nuovi stimoli o idee per future attività. Senza dimenticare che per garantire nel tempo buona qualità è necessario avere un bacino di giovani da seguire e introdurre con gradualità nel campo.

Anziché evidenziare la condivisione dei suddetti assunti, alcuni narratori parlano piuttosto del loro mancato rispetto. Questa apparente incongruenza tuttavia non smentisce valori e convinzioni prima elencati, ma ne conferma la bontà o desiderabilità per la nuova Fondazione.

3.2. *La comunicazione*

La comunicazione è fondamentale per la gestione e lo sviluppo delle organizzazioni. In particolare la comunicazione organizzativa costituisce la modalità con la quale avviene lo scambio culturale, valoriale e informativo sia all'interno dell'organizzazione, sia tra l'organizzazione e l'ambiente nel quale è inserita. Interessa tutte le aree e gli aspetti della vita organizzativa e pervade le relazioni interne, regola le dinamiche individuali e di gruppo, consolida ed esprime la cultura organizzativa (cfr. § 3.1). Comunicare quindi è un processo di creazione e condivisione della conoscenza, più che un semplice trasferimento di dati, al quale partecipano tutti i membri dell'organizzazione.

Dato l'assunto per cui – nelle organizzazioni così come in tutti i sistemi interattivi – non si può non comunicare (Watzlawick, Beavin, Jackson 1967), va ricordato che se la comunicazione è utilizzata come strumento per ottenere un comportamento desiderato, è necessario che essa sia persuasiva ed efficace, soprattutto rispetto agli ultimi arrivati, per definizione non ancora completamente integrati nel sistema. All'interno della Fondazione, in occasione di eventi giudicati importanti – come ad esempio il Retreat del gennaio 2009 – la comunicazione viene chiamata in causa e descritta come deficitaria per non aver sortito l'auspicato effetto di coinvolgimento dei più giovani, descritti come poco socializzati e coinvolti nelle pratiche della comunità scientifica, ovvero poco partecipi al contesto organizzativo.

Comunicazione inefficace

Oggi è il penultimo giorno del Retreat della fondazione ... l'idea è quella di fermarsi un momento per riflettere su quanto si sta facendo, anche confrontandosi con ospiti esterni ... Questa è la prima volta che l'Irst⁵ organizza un Retreat e certamente il processo dovrà essere un po' affinato per la prossima volta, ma sostanzialmente ritengo sia stata un'esperienza positiva anche se molto faticosa. Da parte dei responsabili di ricerca c'è stata molta preparazione per l'evento ... Forse però l'importanza di questo evento non è stata comunicata efficacemente ai colleghi più giovani che hanno in gran parte evitato l'evento ... credo che in questa occasione abbiamo

⁵ Si noti la difficoltà ad aggiornare il linguaggio con cui viene denominata l'organizzazione.

sbagliato la comunicazione dell'importanza dell'evento, forse perché troppo occupati nel cercare di organizzarla al meglio.

Ma della comunicazione organizzativa, alcuni narratori denunciano anche la parzialità e la poca chiarezza, con riferimento alla trasmissione di informazioni su aspetti decisivi per la vita in Fondazione: un processo comunicativo mal gestito può compromettere il successo di talune iniziative, oltre che comportare un gravoso dispendio di risorse scarse come il tempo.

Comunicazione parziale

Lunedì mattina apro la mail e trovo una convocazione per un incontro ... che si sarebbe tenuto nel pomeriggio. Partecipo volentieri all'incontro, dove si fa il punto della situazione. Resta poco chiara la composizione del gruppo di lavoro che segue il progetto sul fronte FBK-ricerca ... La sorpresa di fronte alla composizione della delegazione FBK non sembra solo mia ... e testimonia, a mio avviso, un processo piuttosto tipico dell'organizzazione dei tavoli di lavoro in FBK. Una volta istituiti, cambiano spesso forma e i componenti si aggiungono di frequente in corso d'opera, senza che la comunicazione delle logiche che sovrintendono l'attività dei gruppi di lavoro sia sempre esplicitata chiaramente. Naturalmente non è una regola, ma la gestione del progetto ... mi sembra confermare parzialmente alcune delle criticità legate alla comunicazione delle iniziative promosse all'interno della Fondazione. A volte non si capisce chi fa cosa.

Laddove è in atto una trasformazione – come nel caso di studio – comunicare diventa un'attività imprescindibile anche per ottenere consenso in quanto può portare obiettivi e strategie di cambiamento a essere parte di un percorso condiviso persino dai più scettici. Queste sono la consapevolezza e la riflessione che alcuni episodi riportano. Tuttavia, affinché ciò accada, è necessario che la comunicazione sia percepita come onesta e trasparente poiché generalmente «le persone amano l'onestà. Li fa sentire più sicuri. E spesso amano l'onestà anche quando il messaggio non è esattamente quello che vorrebbero sentire» (Kotter, Cohen 2002, trad. it. p. 102). Si ritiene che questo sia un modo per ottenere sia un'accettazione razionale sia un consenso emozionale. Infatti, l'effettiva capacità di realizzare una comunicazione trasparente e trasversale è funzionale al coordinamento delle attività organizzative (Hatch 1997). Non a caso la trasparenza è quanto auspicato da alcuni narratori al fine di convertire una struttura percepita come «troppo verticale» in «luogo collettivo» al quale ciascuno sente di poter appartenere e contribuire nella misura in cui ne conosce visione e strategie.

Comunicazione trasparente

La sensazione che si percepisce è quella di una mancanza di interesse per FBK come luogo collettivo, come entità costruita dalle somme delle nostre attività e capacità. Mi pare che non si voglia costruire qualcosa di collettivo ... In larga parte la struttura è troppo verticale ... [Bisogna] aumentare di brutto la trasparenza: ovvero qualunque cosa si fa, metterla da qualche parte dove possa essere vista: inizierei dai grandi boss, gli incontri che fanno, i report di incontri e ad esempio dei board della ricerca o cose affini metterli da qualche parte. Anche da questo possono partire una discussione e un maggior riconoscimento nella struttura collettiva, costituita da ognuno di noi.

Tuttavia, la trasparenza non riguarda unicamente i processi, ma anche gli attori che li coordinano nei rispettivi ruoli organizzativi. In tal senso c'è chi sottolinea l'importanza della comunicazione come pratica «umanizzante». Ciò è rilevante perché i narratori che ne parlano lasciano intendere come a loro avviso una logica organizzativa vincente sia proprio quella che opera attraverso tutte le leve tipiche della gestione delle risorse umane. La pre-condizione di efficacia di una gestione focalizzata sugli attori e sulle relazioni è quindi la reciproca conoscenza – il sapere «chi è chi» e «chi fa cosa» – considerata come una pratica organizzativa tra le molte pratiche lavorative in cui i soggetti si trovano coinvolti.

Comunicazione «umanizzante»

Questa settimana ho puntato lo sguardo su un altro momento formale della vita in Fondazione: la presentazione di una nuova figura dirigenziale. Non si tratta di un episodio che mi ha coinvolta personalmente ma che mi è parso molto significativo: 'umanizzare' le relazioni tra colleghi, dare a un ruolo un viso e una voce. Si tratta di una pratica che fino a qualche mese fa, a mio avviso, era spesso ignorata. Ricordo infatti che, dopo alcuni mesi di lavoro ... incontravo colleghi che ignoravano chi fossi. Non che me ne sia fatta un cruccio, ma, pur rendendomi conto che il mio ruolo è molto diverso da quello di un dirigente, mi sembrerebbe una buona pratica quella di presentare ai colleghi un nuovo arrivato. Confido che si riesca a standardizzare a tutti i livelli una pratica che reputo indispensabile perché il lavoro non rappresenti solo la reciprocità tra ruoli ma anche tra persone.

Efficacia, completezza, trasparenza e orientamento alle relazioni costituiscono quindi i requisiti della comunicazione interpersonale e intra-organizzativa così come auspicata da molti narratori. Tali «ingredienti» sembrano inoltre favorire la creazione delle migliori condizioni per la partecipazione alla vita organizzativa.

La partecipazione rientra a pieno titolo fra i concetti maggiormente enfatizzati dalla retorica manageriale corrente e da questa evocati come elementi per un radicale cambiamento organizzativo, come condizione per il definitivo distacco da un modello burocratico, rigido, alienante e per la democratizzazione del contesto lavorativo. La retorica di una simile

visione è confermata laddove al riconoscimento della partecipazione come buona pratica non corrisponde un effettivo sforzo di coinvolgimento degli attori organizzativi.

Tra le storie raccolte non mancano narrazioni in cui una simile retorica – unita a una comunicazione interna giudicata poco trasparente – è denunciata come causa di non-partecipazione.

Comunicazione e Partecipazione

Il fatto è successo il 22 gennaio 2009. Novità assoluta, il componente il CdA, eletto dal personale FBK, prima esperienza nella storia ITC e oggi FBK, ci ha invitati a un incontro. In sala grande, circa 150 posti a sedere, una trentina di persone. Pochi presenti, trenta su oltre quattrocento ... Il relatore ha ricostruito i diciotto mesi del suo mandato a partire dai compiti del CdA come definiti nello Statuto. Ha percorso le principali tappe degli impegni e descritto, in estrema sintesi, decisioni e orientamenti. Ha concluso con alcune prospettive. Molti dei fatti e delle decisioni da lui definite di 'pubblico dominio', in realtà non sono circolate per vie ufficiali, se conosciute lo sono state a mezzo stampa o per passa parola. Fatto rilevato in tutti gli interventi e le domande che hanno seguito la relazione. La preliminare descrizione della natura dell'impegno istituzionale, che, è stato rimarcato, non costituisce 'rappresentanza' degli elettori bensì partecipazione ... ha provocato una prima reazione di silenzio. L'uditorio lo sapeva, credo, ma ugualmente è stato impattante sentire di non avere diritto di riscontro su quanto viene discusso e deciso per la tua vita professionale e di conseguenza per la tua vita *tout court*. Mancanza di trasparenza ma più ancora scarsità di comunicazione interna, sono state rimarcate come peggiori che per il passato, ripetutamente sotto accusa per le stesse ragioni. La scarsità di presenze, a quel punto, è apparsa come evidente affermazione dell'inutilità di ogni aspirazione alla partecipazione. Il breve dibattito ha sottolineato la distanza tra funzione di indirizzo del CdA e funzione di esecutività, programmatica e gestionale della dirigenza e l'assenza – ancora – di luoghi di condivisione.

Le storie raccolte sottolineano quindi il nesso causale tra comunicazione e partecipazione e sottendono l'auspicio che il cambiamento organizzativo vissuto non generi una mera illusione di *governance* democratica, bensì ne traduca in pratica assunti e valori.

3.3. *L'ambiente organizzativo*

La comunicazione, così come descritta nel precedente paragrafo, è auspicata dai narratori non solo in funzione delle relazioni intra-organizzative, ma anche in relazione all'ambiente esterno ovvero a tutte le componenti del network organizzativo. C'è infatti chi sottolinea l'importanza strategica della comunicazione come servizio sia per «migliorare la conoscenza della Fondazione non solo tra gli addetti al lavoro, ma anche tra tutti coloro che si vorrebbero avvicinare [al mondo della ricerca] ... [sia] per

offrire una possibilità concreta al territorio di capire chi siamo e di cosa ci occupiamo». Ciò – secondo altri narratori – non dovrebbe tradursi in «un concetto pericoloso di spettacolarizzazione della scienza o della tecnica, di voler stupire a tutti i costi il pubblico ... di svendere meglio un prodotto, che invece di per sé è fatto di sforzi costanti e spesso privi di successo, in modo da buttare un po' di fumo negli occhi a qualche imprenditore, finanziatore o membro del CdA». La trasformazione in Fondazione ha infatti aumentato, rispetto al passato, non solo il peso dei finanziamenti privati, imponendo così un'attenzione maggiore alle richieste del mondo imprenditoriale, ma – secondo alcuni narratori – il cambiamento ha aumentato anche la dipendenza «dalle risorse e dagli 'umori' delle istituzioni provinciali». Il mantenimento delle relazioni economiche e politiche con la Provincia, per quanto ridotte rispetto al passato, ha rappresentato un ostacolo concreto al consolidamento della Fondazione, sin dalla sua nascita, poiché, ad esempio, «il prolungarsi dell'attesa della firma da parte del Governo provinciale dell'Accordo di Programma quinquennale ha creato una situazione di stasi ... [e ciò] non poteva cadere in un momento più delicato per un'istituzione come la nostra, che avrebbe un grande bisogno di consolidarsi e che proprio nel momento della svolta si trova invece a dover fare i conti con uno scenario economico recessivo».

Interessi speciali (Hatch 1997) di natura politica ed economica caratterizzano quindi il network organizzativo di FBK e in relazione ad essi una parte dei narratori percepisce la vulnerabilità dell'organizzazione e in particolare della ricerca – soprattutto dell'area umanistica – ora gestita secondo logiche tipicamente aziendali. C'è quindi chi si chiede: «Come è possibile pensare alla ricerca 'libera'? Può essere libera dai condizionamenti quando il finanziamento con cui campa proviene prevalentemente dalla politica? Può essere frizzante se l'unica preoccupazione dei responsabili della ricerca è (giocoforza) il budget del loro gruppo?».

L'ambiente organizzativo della Fondazione, tuttavia, non si compone esclusivamente di istituzioni politiche e imprese private, ma anche di centri di ricerca, laboratori, università con i quali scambiare conoscenza e produrne di nuova. In questa prospettiva «l'organizzazione può essere interpretata come 'sapere-in-azione', come attualizzazione di una pluralità di *know how*, come istituzionalizzazione di un insieme di abilità specifiche e di competenze che da individuali diventano organizzative» (Gherardi 1994, p. 179) e vengono trasferite, oltre che apprese, in una rete di rapporti sociali interorganizzativi che rendono porosi i confini dell'organizzazione. I viaggi di lavoro sono un'occasione sia per costruire

e mantenere il proprio *network*, sia per ampliarlo e con esso ridefinire continuamente i confini organizzativi e ciò che comprendono. Il fatto di aver semplificato le procedure di controllo delle trasferte è stato percepito come un importante segnale di cambiamento che, per molti ricercatori, significa riconoscimento – da parte del *management* – delle specificità del proprio lavoro e delle esigenze ad esso connaturate, ovvero la necessità di confrontarsi continuamente con il territorio, di stabilire alleanze con altri attori organizzativi condividendo con essi interessi e prospettive. A questo proposito qualcuno riconosce che «un bel vantaggio della nuova situazione lavorativa in FBK [è] la flessibilità: non dobbiamo più timbrare quattro volte al giorno (terribile!), ma soltanto una e quindi possiamo spostarci con agio senza troppe scartoffie da compilare e persone da avvisare. Finalmente è stato recepito il messaggio che il lavoro del ricercatore non è come quello dell'impiegato in senso stretto. Qui si sta andando nella direzione giusta! ... L'FBK attraverso di noi si apre agli altri e non fa forza, ché nella ricerca non è mai servito a nessuno chiudersi!».

Questo cambiamento delle pratiche di controllo dei confini o meglio del loro attraversamento, contribuisce a mantenere – più di quanto non avvenisse in passato – il sistema organizzativo aperto all'ambiente sfumando l'uno nell'altro per mezzo dell'azione dei singoli, dei gruppi o delle Unità cui gli individui appartengono. L'interno e l'esterno dell'organizzazione non esistono se non nella misura in cui sono gli stessi attori organizzativi a definirli, comporli e controllarli attivando (Weick 1988) costruendo e decostruendo – a seconda degli obiettivi (ad esempio: una collaborazione interorganizzativa, una partnership di progetto, un confronto fra laboratori interni ed esterni, la realizzazione di un nuovo dispositivo, l'acquisizione di capitale umano per il coordinamento di una ricerca) – il network organizzativo.

Possiamo quindi affermare che nel processo di trasformazione la Fondazione, tramite gli attori che la costituiscono, ha avviato – con esiti diversificati, più o meno apprezzati dai narratori – anche un processo di ridefinizione del proprio ambiente organizzativo, dei suoi confini e delle possibilità di superarli, avvicinandosi così a una conformazione che la letteratura chiama, con una metafora, «ipertesto» (Strati 1996). L'impiego di questa metafora focalizza la relazione fra soggetto e organizzazione e consente, a conclusione di questa nostra analisi, di sottolineare nuovamente la polisemia delle narrazioni raccolte, capire come da esse si evinca una pluralità di modi di pensare l'organizzazione che legittimano o meno la trasformazione in atto, per dare conto di come gli attori organizzativi

costruiscano la Fondazione Bruno Kessler nelle loro interazioni e nelle connessioni che stabiliscono tramite il loro agire all'interno e al di fuori delle «mura» dell'organizzazione, mediante il loro lavoro quotidiano e la partecipazione al processo di cambiamento in atto.

133

CONCLUSIONI

Le storie che abbiamo analizzato sono storie organizzative, non personali, che parlano sia della relazione con l'organizzazione sia della relazione col lavoro. Sebbene gli aspetti siano presenti in entrambi i gruppi, dobbiamo tuttavia rilevare che il diverso periodo di raccolta delle narrazioni – più vicino al cambiamento il primo, più lontano dal cambiamento e più vicino alle vacanze estive il secondo – ha inciso sul posizionamento dei narratori rispetto all'organizzazione e al lavoro.

Infatti mentre le storie del primo gruppo (cfr. § 2.1) raccontano di un periodo più travagliato a causa del susseguirsi di eventi organizzativi legati al processo di trasformazione da ITC a FBK (tra cui la designazione di nuovi ruoli e incarichi, la costituzione di tavoli tecnici, la riformulazione degli orari di lavoro, la convocazione di riunioni gestionali), le storie del secondo gruppo (cfr. § 2.2) offrono spaccati di vita quotidiana, o meglio del lavorare in FBK, del cosa significhi fare ricerca o lavorare a fianco di chi fa ricerca. In particolare, nel chiederci che cosa le storie organizzative del primo e del secondo periodo narrano dell'organizzazione, troviamo che le une sembrano parlare dell'organizzazione come burocrazia retta da relazioni gerarchiche, le altre dell'organizzazione come rete di relazioni dinamiche.

Gareth Morgan (1986) nell'analizzare, attraverso le metafore, la vita organizzativa ricorda che alla base della teoria dell'organizzazione classica e della progettazione delle organizzazioni burocratiche sta la convinzione che la gestione sia un processo di pianificazione, coordinamento e controllo in base al quale le mansioni vengono definite con precisione, organizzate in senso gerarchico attraverso linee di comunicazione e di comando definite con altrettanta precisione. Anche alla base delle versioni più moderne di questa teoria sta l'assunzione che le organizzazioni possano o, quanto meno, dovrebbero essere sistemi razionali che funzionano nella maniera più efficiente possibile. Il limite di una simile impostazione, ovvero della concezione dell'organizzazione come un processo tecnico, sta nel fatto che essa tende a sottovalutare gli aspetti umani dell'organizzazione, oltre che ostacolare l'innovazione e

i processi di mutamento. Nel caso oggetto di studio, la percezione che alcuni narratori hanno della Fondazione come di una organizzazione burocratica sembra paradossalmente emergere proprio dallo sforzo del *management* di gestire il cambiamento in modo efficiente ed efficace, attraverso la definizione di nuovi ruoli e delle rispettive funzioni, nonché la creazione di *task force* specializzate (gruppi di lavoro, tavoli tecnici) finalizzate alla risoluzione di problemi emergenti dal nuovo sistema che tuttavia rischiano di aumentare il grado di inadeguatezza della reazione organizzativa alla trasformazione, nella misura in cui eccede l'attenzione per gli aspetti tecnici e non umani. Il rischio percepito è che la prospettiva con cui sono stati costituiti i nuovi canali di comunicazione e coordinamento sia miope in ordine a che cosa sarebbe necessario fare per rispondere anche alle esigenze più «spicciole e quotidiane» – ma non meno importanti – che favoriscono il ben-essere e il ben-fare. La distanza che ciò alimenta tra sé e l'organizzazione è alla base dello stesso scollamento tra l'identità organizzativa e l'identità lavorativa.

Diversa è la visione dell'organizzazione che si evince dalle storie del secondo gruppo, dove traspare un senso più spiccato dello 'stare' in organizzazione. Scritte a distanza solo di qualche mese dalle prime, nelle narrazioni appare ora ripristinata la centralità del lavoro (di ricerca, innanzitutto) e con questo delle relazioni professionali: sono proprio le dinamiche interpersonali a veicolare un'immagine dell'organizzazione come rete in cui viene ridimensionato il peso di FBK, avvertito come particolarmente gravoso nei mesi precedenti, anch'essi più travagliati a causa del susseguirsi di eventi organizzativi connessi alla transizione.

La metafora della rete è nota in letteratura e richiama la nozione di tessuto organizzativo, o meglio di «connessione in azione» (Cooper, Fox 1990). L'immagine mette in risalto la natura processuale dell'organizzazione (Hosking, Fineman 1990), le dinamiche di interazione e le interdipendenze (interne, esterne e transnazionali) che nella fattispecie qualificano il lavoro in FBK e sono al cuore stesso della Fondazione. Il concetto di tessuto organizzativo sintetizza il senso globale delle storie del secondo periodo, che infatti sembrano parlare più del processo quotidiano – del «bello» o del «brutto» – dell'«organizzare» (le relazioni tra colleghi, le interazioni con l'ambiente esterno) che dell'«organizzazione» in sé così come risultante dalla transizione. La metafora mette quindi in risalto una «rarefazione del campo organizzativo» (Cooper, Fox 1990), che nel caso oggetto di studio coincide con una centralità – percepita e narrata – del 'fare' la ricerca piuttosto che del contesto – la Fondazione – in quanto nuovo «supporto» all'attività.

Dove sta quindi l'organizzazione: nella macchina burocratica o nelle maglie del tessuto organizzativo? In realtà entrambi i modelli ci parlano di FBK e, se presi separatamente, non bastano alla gestione di un'organizzazione di ricerca qual è FBK stessa; ciascuna metafora offre però indicazioni utili alla ricostruzione del senso attribuito dai narratori alla vita organizzativa e in conformità con quanto afferma Morgan, a proposito dell'uso della metafora nella comprensione del fenomeno organizzativo e manageriale, «usando diverse metafore per capire il carattere complesso e paradossale della vita organizzativa, ci mettiamo in grado di gestire e progettare le organizzazioni secondo metodologie che prima non avremmo nemmeno ritenuto possibili» (Morgan 1986, trad. it., pp. 17-18). La sfida cui alludono implicitamente le storie raccolte consiste quindi nell'imparare ad affrontare la complessità che, nella fattispecie, è indubbiamente accresciuta dalla recente trasformazione organizzativa.

Una visione estetica del cambiamento

Gessica Corradi, Antonio Strati, Laura Zamparelli

With this line of research, the Reflex Project aims at studying the Fondazione Bruno Kessler's organizational change, through the aesthetic approach, and with a more specific focus to two aspects of the materiality of the organization's daily life. These aspect stand in the new Foundation's logo and the organizational spaces, which are partially undergoing changes which are both structural and symbolic. The present research has highlighted the need to take into account the aesthetic dimensions of the organizational life within the whole plan of general (re)organization of the Foundation.

«Proprio perché nell'intera operosità umana è presente un lato inventivo e innovatore come condizione prima d'ogni realizzazione, proprio per questo ci può essere arte in ogni attività umana, anzi c'è l'arte di ogni attività umana».

Luigi PAREYSON, *Estetica, Teoria della formatività* (1996)

In questo capitolo vengono delineati i tratti principali della ricerca condotta su alcuni aspetti della vita quotidiana di lavoro nella Fondazione Bruno Kessler attinenti alla dimensione estetica di questa organizzazione. Quando si riflette sulla relazione tra estetica e dinamiche organizzative, l'attenzione va ad un «oggetto di ricerca» in cui la materialità della vita organizzativa è messa in risalto e per la quale l'organizzazione è un continuo fluire di interazioni tra corporeità capaci di percezione sensoriale, giudizi sensitivo-estetici e di passioni e creatività e artefatti capaci a loro volta di azione e di intermediazione organizzativa (Strati 2008). Detto altrimenti, il cambiamento organizzativo avvenuto e i mutamenti tuttora

Questo capitolo è il risultato di un lavoro condiviso tra gli autori. Gessica Corradi ha scritto il § 4 (eccetto il § 4.1) e il § 5.2; ad Antonio Strati sono da attribuire, oltre all'Introduzione e alle Conclusioni, i §§ 1, 2, 3; Laura Zamparelli ha scritto i §§ 4.1, 5, 5.1.

in corso nella nuova organizzazione FBK non sono stati, né lo sono ora, un mero fatto mentale.

Si è inteso esplorare, allora, come sia stato percepito il cambiamento sul piano sensoriale, come esso sia stato 'sentito' individualmente, come se ne siano espressi, discussi e negoziati tra colleghi e colleghe impressioni e significati, come si siano giudicati esteticamente il vissuto esperienziale proprio e quelli di altri. Si è cercato, cioè, di comprendere le modalità con cui l'intelligenza sensibile, individuale e intersoggettiva al tempo stesso, stesse partecipando, a vario titolo e con diseguale coinvolgimento estetico-affettivo, alla trasformazione di una complessa organizzazione in una nuova altrettanto complessa.

Gli esiti di questa ricerca costituiscono, quindi, l'argomento di questo capitolo. Esso verrà esposto prendendo in esame la performance organizzativa di due artefatti che appartengono al «visuale» dell'organizzazione: gli spazi organizzativi e il logo della Fondazione Bruno Kessler. Studiare il «visuale» – scrivono Michael Emmison e Philip Smith (2000, p. ix) – significa fare ricerca su quanto può essere visto e osservato nell'organizzazione, ossia soffermarsi sulle dimensioni della visibilità, sulle interazioni semiotiche con gli artefatti, sull'analisi delle immagini. Gli artefatti, del resto, giocano un ruolo importante nella costruzione delle identità, sia personali che professionali, nei luoghi di lavoro (Rafaeli e Pratt 2006) e costituiscono «rappresentazioni materiali che fanno vertere l'attenzione sulla costruzione sociale delle organizzazioni, sulla rilevanza dei processi lavorativi e sulle molteplici interpretazioni che ne hanno gli attori organizzativi» (Bechky 2008, p. 99). Gli artefatti organizzativi non sono, quindi, la manifestazione superficiale di più profonde dimensioni culturali, come sostenuto da Schein (1985), bensì sono essi stessi fenomeni culturali primari che – scrive Pasquale Gagliardi (2006, p. 706) – influenzano «la vita dell'organizzazione da due differenti punti di vista: a) gli artefatti rendono materialmente possibile, sostengono e intralciano, o addirittura prescrivono l'azione organizzativa; b) più in generale, gli artefatti influenzano la nostra percezione della realtà, al punto di dare forma, sottilmente, a credenze, norme e valori culturali».

I due artefatti organizzativi della Fondazione Bruno Kessler che abbiamo preso in esame nella nostra ricerca, ossia il logo FBK e gli spazi organizzativi, non sono stati considerati come 'elementi statici' della quotidianità organizzativa, bensì nella loro performance organizzativa, come abbiamo anticipato poco sopra. Li abbiamo osservati, cioè, nel loro entrare in gioco nella vita organizzativa e abbiamo cercato in questo modo di

coglierne gli aspetti estetici significativi sul piano simbolico, culturale e gestionale del cambiamento organizzativo di FBK.

La dimensione estetica della vita quotidiana di lavoro nella Fondazione Bruno Kessler messa in risalto dalle riflessioni sui vissuti esperiti è quanto tratteremo, dunque, in questo capitolo. Esso è articolato in cinque sezioni principali. Dopo una rapida contestualizzazione degli aspetti peculiari di questa parte della ricerca in quella più generale illustrata nel volume, sarà descritto nel secondo paragrafo l'impianto teorico che sta a fondamento dell'analisi degli spazi e del logo, ossia l'approccio estetico allo studio delle organizzazioni. Il terzo paragrafo è invece volto a presentare l'ambito specifico della ricerca empirica, sotto il profilo sia temporale e processuale, sia metodologico: cosa si è visto, con chi si è parlato, quando, con quale metodologia sociologica sono stati elaborati i dati raccolti. Con il quarto paragrafo entriamo nel vivo della ricerca empirica nella Fondazione grazie ai giudizi estetici relativi all'uso quotidiano degli spazi di lavoro e del logo organizzativo. Nel quinto paragrafo discutiamo quanto è emerso nel corso della ricerca e ne mettiamo in risalto gli aspetti controversi. Le conclusioni, infine, offrono un breve riepilogo e alcune rapide annotazioni circa gli esiti della ricerca.

1. MIRRORING E RIFLESSIVITÀ

La linea di ricerca «Estetica e organizzazione» è una delle quattro realizzate nell'ambito del Progetto Reflex nell'intento di fornire una lettura articolata del cambiamento organizzativo in corso nella Fondazione Bruno Kessler. Con questa linea di ricerca ci si è proposti di studiare il cambiamento organizzativo attraverso un approccio particolare di studio organizzativo, quello estetico, focalizzando l'attenzione su due aspetti specifici della materialità della vita quotidiana nell'organizzazione, rappresentati per un verso dal nuovo logo della Fondazione, per un altro verso dagli spazi di lavoro, soggetti a cambiamenti, sia strutturali che simbolici (sedi, uffici, aule, sale per riunioni, luoghi di ristoro ecc.). A partire dal 2007 sia il logo che gli spazi sono divenuti, infatti, oggetto di un processo di trasformazione che da un lato ha portato alla nascita del nuovo logo FBK, dall'altro ha contribuito all'innovazione e alla rivisitazione di alcuni degli ambienti lavorativi, interni ed esterni.

Gli obiettivi che ispiravano il disegno della linea di ricerca erano quelli di esaminare una serie di questioni organizzative, quali:

- *la gestione simbolica degli spazi organizzativi*. Una nuova politica di gestione degli spazi lavorativi è necessaria per enfatizzare e sostenere il processo di cambiamento organizzativo?
- *La rappresentazione del cambiamento*. Quale ruolo può assumere il nuovo logo nel processo di cambiamento organizzativo?
- *La percezione del cambiamento*. Il nuovo logo e la nuova politica di gestione degli spazi sono elementi sufficienti affinché i membri di una organizzazione percepiscano il cambiamento?
- *L'identità e l'immagine organizzativa*. La creazione del nuovo logo e i cambiamenti in corso negli spazi di lavoro riflettono una nuova identità organizzativa o si tratta soltanto di un cambiamento superficiale?

Questi obiettivi hanno sullo sfondo una concezione specifica del termine «organizzazione» che accomuna l'intero Progetto Reflex: quella di organizzazione come ipertesto, la quale valorizza la proattività e la volitività di individui e attori collettivi nel processo di costruzione simbolico-materiale dell'organizzazione e cerca di cogliere la complessità delle interazioni organizzative nella loro attiva influenza sui cambiamenti in corso (Strati 1995). Nell'ambito della linea di ricerca «Estetica e organizzazione», dell'ipertesto – che rimane pur sempre una metafora cui si ricorre per il suo significato di operazione metaforica – si enfatizza la materialità grazie allo studio della dimensione estetica di processi e dinamiche organizzative. La Fondazione vi viene vista, cioè, non come un'entità statica, bensì come un ambiente interattivo costruito, disfatto e de-costruito in forza di saperi esperti e di pratiche sociali che sono complesse per la commistione tra il loro essere razionali, intellettuali ed analitiche, in una parola, cognitive, e le loro caratteristiche sensoriali ed emotive, ossia estetiche. È l'immagine metaforica della Fondazione Bruno Kessler in quanto ipertesto estetico quella che fa da cornice teorica alla nostra linea di ricerca sia per lo studio sia per il processo di «*mirroring* e riflessività» attivato e stimolato dalle nostre pratiche di ricerca volte a lasciare emergere il «visuale» nella pluralità di voci con le quali abbiamo interagito. Pratiche tese ad una comprensione dinamica e collettiva del cambiamento organizzativo in esame, grazie ai numerosi incontri svolti a vario livello e dedicati alla restituzione e discussione dei frammenti interpretativi via via configurati nelle varie fasi di conduzione della ricerca.

2. ESTETICA E ORGANIZZAZIONI

141

La dimensione estetica della vita organizzativa mette in risalto la materialità della vita quotidiana nelle organizzazioni. Materialità fatta di artefatti cui esteticamente si è dato forma, anche quando essi sono impalpabili, e che li rende, al nostro gusto, belli oppure orrendi o invece kitsch. Materialità dovuta, soprattutto, al fatto che il sapere organizzativo, l'*expertise* lavorativa e la performance operativa non sono esclusivamente mentali, ma sono radicate nella corporeità della conoscenza sensibile.

L'approccio estetico studia come individui e collettivi operino nelle organizzazioni dando ascolto ai propri desideri, gusti, sensazioni, talenti e passioni. Studia come, lungo i processi negoziali che contraddistinguono l'interagire organizzativo mediato, in genere, da artefatti tecnologici, le organizzazioni si inventino le estetiche di uno stile lavorativo, di uno stile di leadership, di una modalità con cui relazionarsi agli altri sui luoghi di lavoro, dell'aspetto e delle condizioni di quei luoghi medesimi, nonché degli artefatti prodotti dall'organizzazione e degli elementi simbolici della sua immagine organizzativa. L'approccio estetico ricerca come, nel corso di queste interazioni sociali e post-sociali, fortemente influenzate dalla capacità di azione delle tecnologie in uso, si educino i gusti delle persone che lavorano, definendo elegante un modo di lavorare, sgraziato un altro, disgustoso e rivoltante un altro ancora. Formulando, cioè, giudizi estetici negoziati a partire dai diversi sentire degli individui e delle collettività coinvolte.

La ricerca organizzativa che emerge dagli studi condotti nell'ambito dell'estetica organizzativa ha alcuni capisaldi. Questi si sono configurati in quattro stili di ricerca:

- l'approccio *archeologico* (Berg 1987; Berg, Kreiner 1990), che guarda le estetiche organizzative per le culture e le simbologie organizzative che mettono in luce;
- l'approccio *empatico-logico* (Gagliardi 1990; 2006), che mette criticamente in risalto il carattere di controllo organizzativo del pathos degli artefatti organizzativi;
- l'approccio *estetico* (Strati, 1993; 2008), che pone l'enfasi sulla negoziazione continua, collettiva e sociale dell'estetica organizzativa nella pratica sociale nell'organizzazione;
- l'approccio *artistico* (Guillet de Monthoux 2004), che trae dalle esperienze artistiche indicazioni per le forme di gestione dell'organizzazione.

Ognuno di questi approcci incentra, dunque, su alcuni nodi teorico-metodologici specifici il proprio contributo, ma sono tutti critici nei confronti delle teorie convenzionali della sociologia dell'organizzazione e degli studi organizzativi. Essi sostengono l'emancipazione delle persone e delle collettività che lavorano nelle organizzazioni, o che operano in nome di esse, piuttosto che il loro assoggettamento, anche sul piano estetico, agli intenti manageriali.

Per l'impianto generale della nostra linea di ricerca abbiamo adottato prevalentemente lo stile dell'approccio estetico; ma non in maniera esclusiva, perché ci si è avvalsi pure dell'approccio archeologico, per comprendere se il logo veicolasse o meno le caratteristiche identitarie della Fondazione Bruno Kessler, e dell'approccio empatico-logico per lo studio degli artefatti sotto il profilo del controllo organizzativo.

3. ALLA SCOPERTA DELLE DIMENSIONI EMOTIVE E SENSORIALI

La linea di ricerca «Estetica e organizzazione» è stata sviluppata su più livelli di interazione con i soggetti operanti nell'organizzazione.

Un livello assai importante è stato quello costituito dagli incontri di progettazione e di discussione autoriflessiva delle pratiche di ricerca con il gruppo dei responsabili dell'organizzazione. Questo livello di interazione tra ricercatore/trici da un lato, e dall'altro i responsabili organizzativi coinvolti a vario titolo nella progettazione e nel periodico e ricorrente riesame dei modelli di comprensione che si venivano a configurare lungo le diverse fasi dei lavori di ricerca è stato particolarmente utile perché è avvenuto prevalentemente assieme alle altre linee di analisi. La nostra linea di ricerca ha così beneficiato di una rivisitazione costante dei modelli interpretativi che non è rimasta circoscritta attorno alle visioni dei/delle ricercatori/trici operanti nelle diverse linee di ricerca attivate. Si è trattato di un livello di interazione centralizzato, che ha demandato gli aspetti più operativi a incontri *ad hoc* per la nostra linea di ricerca e che ha sviluppato occasioni di riflessione sui contenuti della ricerca sia nel suo complesso, sia su ogni singola linea di analisi. Questo livello di interazione è stato fondamentale per mantenere costantemente una visione d'assieme dell'intera ricerca ed ha costituito il cuore della riflessione circa le interpretazioni emerse a proposito del cambiamento organizzativo in corso nella Fondazione.

Un altro livello dell'interazione con i soggetti operanti nell'organizzazione è stato quello incentrato sui colloqui individuali condotti dalle due ricercatrici della nostra linea di ricerca con le persone che, da noi contattate sulla base di un piano generale, si sono mostrate disponibili e interessate all'incontro. Per questa parte del lavoro di ricerca che è assai delicata, la partecipazione attiva di chi è intervistato/a è di valore fondamentale, perché è l'individuo che opera nell'organizzazione che fa vertere l'attenzione di chi conduce la ricerca sui temi e le questioni inerenti al cambiamento organizzativo in corso in FBK. L'intensità e la dinamicità dell'interazione si rivelano tanto più importanti allorché ci si interroga sui sentimenti estetici vissuti nella quotidianità lavorativa degli attori organizzativi, perché riflettendo su di essi la ricerca su estetica e cambiamento organizzativo si arricchisce di dati qualitativamente significativi.

Per la realizzazione dei colloqui è stata messa a punto una «traccia di intervista» (Schema 1) con due funzioni principali. Essa fungeva da promemoria di tematiche che nel colloquio non andavano tralasciate e da artefatto visuale di riproposizione del confronto tra il logo FBK e quello ITC che l'aveva preceduto. La traccia di intervista indicava perciò i nodi centrali della nostra ricerca, costituiti dai seguenti elementi:

1. *Lo studio delle pratiche lavorative e organizzative.* La configurazione di modelli interpretativi del cambiamento organizzativo allo studio è stata basata, cioè, sulla comprensione delle pratiche sociali svolte dagli individui e dalle diverse collettività (comunità di pratiche) nella Fondazione Bruno Kessler. Si tratta di un'impostazione teorico-metodologica (Nicolini et al. 2003; Corradi et al. 2010) preventivamente condivisa con le altre linee di ricerca previste e attivate nell'ambito del Progetto. Nel nostro caso, la pratica sociale nell'organizzazione andava esplorata ispirandosi alla performance artistica, per la quale conoscenza organizzativa e sapere esperto sono strettamente connessi all'agire nell'organizzazione e «il processo di azione e di conoscenza diviene un flusso, dunque, che si trasferisce da chi è inizialmente protagonista della performance per averla ideata, progettata e messa in atto a chi, da pubblico che apparentemente, in prima istanza, avrebbe dovuto assistervi e contemplarla, si trasforma in un suo interprete attivo e partecipe» (Strati 2010, p. 56). In altri termini, indagare sulle performance, invece che, ad esempio, sui ruoli e sulle funzioni svolti nell'organizzazione, incentra lo studio sull'agire organizzativo in quanto agire pubblico di individui e collettività che, mentre svolgono il loro lavoro, costituiscono al tempo stesso l'organizzazione nella quale e in nome della quale stanno operando, dando luogo ai processi inter-

pretativi e a dinamiche di costruzione del senso dell'organizzazione che condiziona anche altri attori organizzativi. La riflessione sulla «giornata tipo» e la descrizione del proprio lavoro avevano quindi lo scopo di farci «vedere» le pratiche lavorative in azione più che quello di illustrare il ruolo organizzativo occupato. Il dettaglio richiesto circa il percorrere e l'abitare gli spazi organizzativi aveva il senso di disegnare esteticamente e non solo funzionalmente i percorsi principali della costruzione collettiva e sociale dello spazio organizzativo. Allo stesso modo, venivano raccolti i sentimenti estetici evocati dal confronto tra il nuovo logo FBK e quello dell'ITC che l'aveva preceduto: il logo veniva proposto nel suo essere in azione, nel suo essere un artefatto dovuto a *performance* e, tuttavia, a sua volta, capace di veicolare di nuove.

2. *Lo spazio organizzativo vissuto dal soggetto.* Si trattava di esplorare il delicato terreno dello sviluppo di sentimenti estetici circa il nuovo paesaggio simbolico-materiale dell'organizzazione (Gagliardi 1990) lungo il quale la Fondazione Bruno Kessler veniva a delinearsi nel corso dei vari processi che hanno articolato nei fatti il cambiamento organizzativo in esame; si trattava di cogliere le forme attraverso cui venivano attivati dai singoli tanto i processi di apprendimento a livello percettivo e sensoriale grazie al pathos dei nuovi ambienti di lavoro, quanto quelli di costruzione di memorie organizzative riferite al pathos degli spazi organizzativi in cui si era operato in precedenza. Traduzione e memoria sono aspetti in cui lo spazio organizzativo ha una capacità di azione influente sul piano estetico-affettivo (Bachelard 1957; Simmel 1908) e di alterazione della percezione e della sensibilità (Beyes et al. 2009; Romano 2008; Virilio 1984) e che, perciò, vanno colti nel loro operare, nel loro essere in uso, nella pratica, ovvero nei processi attivati che danno luogo a vissuti esperienziali complessi della vita organizzativa, nel corso dei quali soggetti individuali e attori collettivi danno una dimensione di «organizzazione» alla creazione, distruzione e ri-creazione dello spazio in cui operano.

3. *Il logo FBK come artefatto organizzativo.* Il logo opera come luogo metaforico in cui specchiarsi in quanto attori organizzativi individuali e collettivi e ha un valore di «immagine pubblica» (Costa 1992) capace di rappresentare l'identità organizzativa (Albert, Whetten 1985; Berg, Kreiner 1990; Rafaeli, Pratt 2006). Il logo sta a emblema dei processi di comunicazione organizzativa (Putnam et al. 1996) verso le altre organizzazioni con le quali si è in relazione, secondo modalità variamente strutturate. È un artefatto che veicola pure la comunicazione di fondamenta identitarie dell'organizzazione verso coloro che ne fanno parte

(Bolognini 1986; Piras 2007), dando così luogo al fenomeno sociale di auto-comunicazione organizzativa (Broms, Gahmberg 1987) che affonda le proprie radici nel pensare organizzativo mitico, invece che in quello analitico (Vico 1725), che si basa sul *visual thinking*, ossia sul pensare per immagini (Dorfles 1967-1990). Così il logo FBK veniva riproposto visivamente a fianco del logo ITC unitamente alla richiesta di fare una comparazione estetica tra i due, che muovesse sul piano del tempo presente – che cosa piace e cosa non piace –, e su quello del tempo passato – la memoria e l’evocazione –, nonché del tempo futuro, sollecitato dalla domanda «se potesse disegnare nuovamente il logo come lo disegnerebbe?». Detto altrimenti, le due immagini del logo sono state impiegate, quindi, come foto-stimolo (Warren 2009) per indagare le dimensioni emotive, sensoriali ed estetiche suscitate negli intervistati e nelle intervistate.

145

Schema 1. *Traccia dell’intervista*

Presentazione/pratiche lavorative

- Si potrebbe presentare?
- Mi descrive il suo lavoro? (da quanto tempo è in FBK?; Qual è l’attività che svolge in FBK?)
- Mi racconta una sua giornata tipo, considerando in particolare gli spostamenti che fa quotidianamente interni ed eventualmente esterni all’edificio?

Spazio

- Mi racconta il passaggio dal vecchio al nuovo spazio di lavoro?
(se gli spazi di lavoro non sono ancora cambiati focalizzarsi sullo spazio di lavoro attuale)
- Memoria vecchio spazio
Come usufruiva dello spazio che aveva a disposizione?
Come si trovava nel suo vecchio spazio?
Le piaceva lo spazio che aveva a disposizione?
- Nuovo spazio
Mi parla dello spazio che avete a disposizione adesso?
Le piace lo spazio che ora ha a disposizione?
Riesce a lavorare nello spazio che ha a disposizione?
Come vi dividete/gestite lo spazio che adesso avete a disposizione?
Avete momenti di incontro tra colleghi (stesso lavoro/lavori diversi)?
Dove vi incontrate? (ci sono dei luoghi formali o informali dove vi incontrate)?
Quali sono le persone (interne/ esterne) con cui ti relazioni nel tuo lavoro?
Quali strumenti (tecnologici) utilizzi per comunicare con loro?
Sono cambiate queste relazioni nel passaggio da una sede a un’altra?



- Vuole provare a confrontare il nuovo logo con il vecchio?
- Cosa le piace del nuovo? Cosa non le piace? Cosa le ricorda?
- Cosa le piace del vecchio? Cosa non le piace? Cosa le ricorda?
- Se potesse disegnare nuovamente il logo come lo disegnerebbe? Cosa terrebbe del nuovo logo? Cosa cambierebbe?

L'ordine col quale i vari temi sono stati trattati, così come il modo di formulare le domande, sono stati lasciati alla libera decisione e valutazione delle ricercatrici in relazione allo svolgersi del colloquio. I dati sono stati raccolti nel corso di 30 interviste, condotte tra gennaio e giugno 2009 coinvolgendo in egual misura sia l'area umanistica che l'area scientifica, sia il personale della ricerca che quello dedito ad attività di supporto alla stessa.

Abbiamo tenuto distinte le interviste fatte con coloro che, in virtù del ruolo organizzativo occupato nella Fondazione, possedevano un bagaglio di informazioni dettagliate sui temi da noi indagati; le abbiamo contrassegnate come colloqui con «Persone informate su» quanto stava avvenendo nei termini di dinamiche organizzative in corso per il cambiamento introdotto e attivato.

Hanno partecipato alla nostra indagine su estetica e cambiamento organizzativo:

- 16 persone che svolgono ricerca in FBK, di cui 9 uomini e 7 donne;
- 12 persone che operano con compiti amministrativi, tecnici e gestionali nelle aree «Comunicazione», «Patrimonio e acquisti», «Sicurezza e servizio informativo» e «Trasferimento tecnologico». Tra di loro, 7 gli uomini intervistati e 5 le donne;
- 2 persone informate sui temi degli spazi organizzativi e del logo FBK, una donna e un uomo.

In queste interviste sono stati raccolti i sentimenti estetici riguardanti il «visuale» del cambiamento organizzativo e, specificamente, le trasformazioni in corso in relazione agli spazi organizzativi e quella già operata

circa il logo dell'organizzazione. I due eventi organizzativi, infatti, sono solo in parte contemporanei, perché quello del logo si è già compiutamente configurato, mentre la riorganizzazione degli spazi ancora non si è conclusa. Pertanto, non tutti gli spazi in cui lavoravano gli intervistati erano già stati soggetti ad una riorganizzazione. Questo è – pare utile ricordarlo – lo scenario nel quale abbiamo svolto le interviste nel periodo sopra indicato.

Abbiamo poi adottato per il nostro studio la *Grounded Theory* (Glaser, Strauss 2009) e il software NVivo8 (QSR), un programma di elaborazione dati dedicato all'analisi qualitativa ispirata a questa metodologia e teoria sociologica. Perché la *Grounded Theory*? In questo impianto teorico-metodologico, articolato anch'esso in differenti stili di analisi (Corradi 2009; Strati 2009) ci si è orientati a costruire modelli interpretativi dei fenomeni organizzativi a partire dai dati e dalle informazioni emerse durante l'indagine empirica. Chi fa la ricerca, cioè, pone l'accento sui dati e sulle informazioni qualitativamente ricche che sta raccogliendo, invece che adattarli a qualche teoria conosciuta per applicarla a spiegazione delle caratteristiche di quanto indagato. I dati qualitativamente ricchi, raccolti attraverso le osservazioni riportate nelle note di campo, così come quelli trascritti dalle interviste e quelli registrati nelle immagini (logo, sito web, cartelli ecc.) e nelle fotografie raccolte o scattate (di cui tratteremo più avanti) vengono esplorati, indagati ed esaminati sotto il profilo della loro capacità di fornire elementi utili alla produzione di una qualche teoria sociologica che sia fortemente radicata in essi. Tre sono le operazioni che stanno alla base della *Grounded Theory* (Strati 1997):

- la raccolta dei dati e delle informazioni;
- la loro codifica in categorie e sottocategorie;
- la loro analisi volta alla costruzione di una teorizzazione sociologica radicata in essi.

Queste tre operazioni sono in continua interazione fra di loro e si fondono l'una nell'altra sin dall'inizio dell'indagine. La raccolta dei dati non costituisce una fase distinta che va completata prima di procedere all'analisi e all'elaborazione; al contrario, via via che si raccolgono dati e informazioni si procede alla loro elaborazione e alla costruzione di categorie e sottocategorie, prima, e di modelli interpretativi poi, per quanto parziali, che vengono successivamente riesaminati alla luce dei nuovi materiali raccolti nel prosieguo dell'indagine empirica. Sulla concettualizzazione teorica costruita a partire dai dati si può tornare

ripetutamente, per configurarla in maniera adeguata alle conoscenze via via acquisite. Categorie che inizialmente si presentano stabili e ben corredate da dati e informazioni possono cambiare volto nel prosieguo dell'analisi e divenire sottocategorie di nuove categorie che hanno un maggiore respiro nella teoria che si sta mettendo a punto.

Ciò ha comportato che questa parte delle pratiche di ricerca da noi realizzate si fondassero su alcuni passaggi e talune procedure. Innanzitutto si è trattato di:

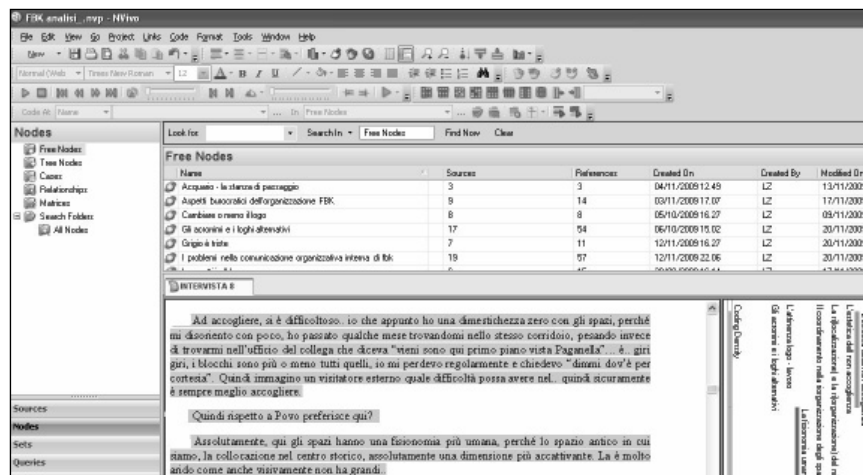
- isolare uno stralcio di intervista, oppure una nota di campo, o selezionando una parte di una foto;
- esaminare questa 'unità di base' per assegnare a ciascun evento o a ciascuna idea racchiusi in essa un codice capace di rappresentare il fenomeno o di stare per esso. Una codifica, cioè, capace di indicare, invece che di riassumere, e di avere una sua capacità evocativa, invece che solamente analitica.

Esaminando e riesaminando il materiale di ricerca, dunque, categorie e sottocategorie diventano sempre più numerose. Esse – lo si è già sottolineato – non costituiscono concetti definiti una volta per tutte nella riflessione sui materiali empirici in corso; anzi, il lavoro di elaborazione ha comportato l'introduzione di modifiche alle concettualizzazioni teoriche via via realizzate, dando luogo a denominazioni nuove, oltre che a sostituzioni e accorpamenti o, in alcuni casi, a cancellazioni di categorie e sottocategorie. Per questi atti del nostro lavoro di ricerca, l'ausilio del programma di elaborazione qualitativa dei dati *NVivo8* ha consentito una messa a fuoco più fine dei nodi teorici che andavamo costruendo e una memoria ben precisata dei nostri interventi di riesame dei materiali della ricerca. La fig. 1 illustra un passaggio che bene riflette la complessità dell'elaborazione.

Il brano dell'intervista selezionato è al centro della schermata; a destra, in verticale, sono sottolineate, tra le altre, le categorie o sottocategorie che da esso abbiamo tratto; nella parte centrale si trovano una parte delle concettualizzazioni con cui stiamo operando e, per ciascuna di esse, le interviste cui sono dovute (*sources*), le unità di intervista di cui si sostanziano (*references*), date di inserimento e di modifiche, sigla indicante chi di noi l'ha fatto. Sulla sinistra, il menu di base, con la directory delle concettualizzazioni di base create liberamente di volta in volta (*free nodes*) e di quelle già collegate tra di loro in relazioni ordinate tra categorie principali e secondarie (*tree nodes*). Quindi, i casi presi in

esame, le relazioni tra categorie individuate, la formulazione di modelli grafici di rappresentazione. Più in basso, sempre a sinistra nella figura, i materiali raccolti nella ricerca (*sources*), ossia le interviste, le note di campo, le foto, le immagini tratte dal sito web; le concettualizzazioni (*nodes*) in evidenza, i contesti presi in esame (*sets*), le forme con cui abbiamo ‘interrogato’ i dati (*queries*). Questo strumento informativo permette di interagire con il testo più volte, affinando e precisando via via l’analisi. Così, il nostro lavoro si arricchirà di un’ulteriore riflessione che può indurci a riconsiderare la bontà dei modelli interpretativi già messi a punto.

Figura 1. *L’elaborazione del materiale raccolto*



Tutto ciò è stato impiegato soprattutto per il materiale raccolto nel corso delle interviste svolte nella prima metà del 2009 e le nostre *queries* hanno riguardato i sentimenti estetici espressi a proposito sia del logo sia degli spazi di lavoro, come illustriamo nelle sezioni che seguono. Abbiamo realizzato immagini fotografiche, ispirate dai giudizi estetici degli attori organizzativi, capaci di esprimere visivamente, invece che solo a parole, il «visuale» che avevamo compreso nella ricerca. Questo non aveva il senso di documentare e di illustrare gli esiti della nostra analisi, bensì quello di costituire un’ulteriore fase dell’indagine empirica volta a sviluppare riflessioni nuove in merito al rapporto tra dimensione estetica della vita organizzativa e cambiamento organizzativo della Fondazione Bruno Kessler. Riprenderemo queste riflessioni nell’ultimo paragrafo del capitolo.

4. SPAZI E LOGO COME SIMBOLI DEL CAMBIAMENTO

Dopo aver esposto l'approccio metodologico con cui abbiamo condotto l'indagine, entriamo ora nel vivo della ricerca, con l'obiettivo di comprendere il ruolo che hanno avuto il nuovo logo e gli spazi lavorativi nel processo più generale di cambiamento organizzativo.

Nelle pagine che seguono andremo ad analizzare il coinvolgimento estetico-affettivo dei soggetti relativamente all'uso quotidiano degli ambienti di lavoro e del logo di FBK. Tali giudizi variano a seconda dei/delle lavoratori/trici e a seconda delle diverse comunità di pratica di cui essi/e fanno parte. Le comunità che compongono l'organizzazione, infatti, hanno la capacità di formulare giudizi estetici che le porta ad affermare se qualcosa piace o meno, soddisfa o meno il proprio gusto, 'prende', oppure lascia indifferenti, o addirittura le disgusta (Strati 2008, p. 3).

4.1. *L'analisi dello spazio*

Diversi sono i/le lavoratori/trici della Fondazione che considerano il proprio spazio di lavoro «non bello», poiché provano verso esso un sentimento di 'fastidio', dovuto al fatto che spesso è troppo affollato, rumoroso e piccolo rispetto al numero di persone che lo frequentano. A tal proposito è interessante riportare il dettagliato racconto di un ricercatore, il quale afferma che un ambiente come l'*open space* è di scarsa utilità e poco fruibile rispetto alle sue esigenze poiché non agevola la concentrazione individuale. Tale giudizio estetico si è palesato con forza non appena il lavoratore ha spostato la propria postazione da un caotico ed affollato *open space* a un silenzioso ufficio con poche postazioni. Il lavoratore, infatti, sottolinea:

Come vedi eravamo in tanti in un open space ... spesso bisogna parlare, perché entra una persona o devi chiamare un'altra persona e questo ovviamente si moltiplica per tutte le persone che sono in open space. Quindi è veramente difficile lavorare, non è facile, per cui gli open space fino a un certo punto vanno bene ... ma adesso in questo nuovo ufficio direi di sì, è nettamente meglio. Beh con le finestre, vedo un po' di luce e poi siamo in due, cosa fondamentale. Poi questo mio collega è una persona con la quale lavoro. Ma nell'open space no, non mi piaceva assolutamente. Non era una postazione di lavoro, c'erano troppe persone. Non potevi fare nulla, magari era il momento di concentrarti per scrivere un articolo, io ho bisogno di molta concentrazione. Io, ad esempio, ci metto secoli per scrivere un articolo ho bisogno veramente di stare tranquillo per scrivere e questo lì non era possibile, quindi bisognava spostarsi.

Diversi sono, pertanto, i/le lavoratori/trici che considerano il proprio spazio di lavoro non bello poiché non adeguato alle esigenze imposte dalle pratiche lavorative quotidiane. L'ambiente di lavoro potrebbe essere considerato «più bello» se ci fossero a disposizione più «spazi di lavoro formali», come ad esempio alcune sale riunioni che agevolerebbero le interazioni e le collaborazioni con i/le colleghi/e della propria Unità di ricerca, così come ci viene descritto da un lavoratore della sede di Povo:

... qui mancano gli spazi comuni perché ci si incontra sul pianerottolo, ci si incontra sulle scale, magari si fa pausa pranzo nello stesso momento e allora si mangia un panino insieme e ti racconto cosa sto facendo io e viceversa. In altri termini non ci sono molti di questi spazi di condivisione ... spesso facciamo fatica a trovare una stanza vuota per riunirci tutti insieme e poter fare una semplice riunione di ricerca all'interno del centro, perché sono un po' spazi strani questi, ricavati. Non sono certo ideali per le nostre necessità.

Oltre alla carenza di spazi formali i/le lavoratori/trici in FBK avvertono l'esigenza di avere a disposizione anche più *spazi di lavoro informali*, come ad esempio delle aree per prendere il caffè che faciliterebbero la comunicazione e agevolerebbero lo scambio di idee anche tra colleghi/e di diverse Unità di ricerca:

... se ci fosse un posto per prendersi un caffè, ma per dire, sedersi su un divano e chiacchierare di lavoro, uno si mette lì, sarebbe anche simpatico con gente di altri gruppi ... Ecco ci vorrebbero dei posti o dei percorsi dove magari la gente possa incontrarsi, parlare ... Adesso ci fermiamo nei corridoi ma non è molto ... facciamo lunghe riunioni nei corridoi. Non è bellissimo. Se io voglio parlare con qualcuno io devo andare nel suo ufficio o lui viene qua, questo è un po' ... ci sono meno scambi di informazioni, di idee ... Magari con le lavagne, dove uno può scrivere cosa sta facendo, spiegare agli altri, proprio tra le persone che lavorano, tra i ricercatori.

Uno spazio di lavoro, quindi, deve avere una serie di requisiti specifici in modo da poter essere il più adatto possibile alle pratiche di lavoro delle differenti comunità presenti in una organizzazione.

A tal proposito alcuni/e intervistati/e hanno sottolineato come la *luce* negli uffici sia diventata un oggetto del desiderio, poiché lavorare in uffici con poca luce naturale sembra essere una cosa poco gradevole che rende il proprio spazio di lavoro non bello, conferendo all'ambiente un'atmosfera «cupa e triste». Gli attori che operano nell'organizzazione risultano infatti altamente influenzati dalle proprie facoltà percettive e sensoriali (Strati 2008, p. 177), cosa che condiziona la sensibilità individuale, le conseguenti performance e le routine lavorative che quotidianamente gli attori decidono di «mettere in scena» (Goffman 1989)

nell'organizzazione. Tale concetto viene espresso e descritto efficacemente da un lavoratore della sede di Santa Croce:

L'unica cosa che lamentiamo, ma è generalizzata di questo secondo piano, è che oggi tu vedi luce perché è una bellissima giornata di sole, ma generalmente questo posto nonostante i lucernari è buio, per cui lavoriamo di giorno con le luci del neon accese e quindi facciamo una gran fatica. Ma non so che cosa si possa fare, non ho mai chiesto nulla in proposito ... So che ci sono modelli più efficienti. Allora qui c'è un'atmosfera un po' cupa, cioè tu arrivi ci sono i corridori senza finestre, entri al mattino e ti viene già la tristezza.

La sensazione di tristezza percepita dal personale di FBK è ulteriormente rafforzata dall'impatto del *colore grigio* degli arredi che non contribuisce a creare uno spazio adatto a svolgere nel migliore dei modi il proprio lavoro. Il colore, infatti, rappresenta un elemento estetico fondamentale in grado di influenzare il lavoro svolto dagli attori e le loro percezioni rispetto all'ambiente in cui si trovano quotidianamente a interagire. L'importanza del colore sulla percezione sensoriale era già stata sottolineata da Sassoon (1990, p. 175), il quale sosteneva che proprio il grigio rappresenta un colore neutro, totalmente mancante di energia, che non facilita la partecipazione e la collaborazione emotiva all'organizzazione (fig. 2). Un intervistato, a tal proposito, racconta:

Un mio amico che studia l'intelligenza artificiale quando venne in questo edificio mi disse «mah come è brutto», perché lo vedeva talmente grigio, talmente poco ... come elemento che non favoriva la mente della persona insomma, ma favoriva una certa chiusura. Se l'ambiente non ti offre il benessere anche dal punto di vista della vista, ti porta a non esprimere quello che potresti fare in un altro ambiente.

Un altro giudizio estetico è fornito dai/dalle lavoratori/trici di FBK rispetto al proprio spazio di lavoro. Molto spesso, infatti, il personale della Fondazione considera il proprio ambiente non bello poiché ritiene che gli edifici siano «non accoglienti».

La percezione della «non accoglienza» è stata più volte sottolineata da differenti intervistati/e, i/le quali hanno sostenuto la sensazione quotidiana di disorientamento di chi cerchi gli uffici dei propri colleghi all'interno dell'edificio di Povo:

... io che appunto ho dimestichezza zero con gli spazi, perché mi disoriento con poco, ho passato qualche mese trovandomi nello stesso corridoio, pensando invece di trovarmi nell'ufficio del collega che diceva «vieni sono qui primo piano vista Paganella» ... e ... giri, giri, i blocchi sono più o meno tutti quelli, io mi perdevo regolarmente e chiedevo «dimmi dov'è per cortesia».

Figura 2. «Grigio è triste»



Appare pertanto evidente che per poter ottenere uno spazio organizzativo in cui questa sensazione di disorientamento e smarrimento possa sparire si dovrebbe – come sostengono Jones et al. (2004) – fare riferimento alla conoscenza che gli stessi lavoratori hanno dell'organizzazione in cui quotidianamente vivono.

Adottando una visione situata dello spazio organizzativo si evince, inoltre, che la *lontananza* nell'attività lavorativa rappresenta un ulteriore elemento che rende la Fondazione non bella. Tale conoscenza, come aveva già sottolineato Simmel (1908) è basata sull'importanza della percezione sensoriale durante le attività lavorative. La percezione sensoriale è, infatti, un'attività conoscitiva specifica da non sottovalutare, poiché attraverso di essa si riescono ad acquisire conoscenze assai diverse restituendo un'immagine unitaria e più completa dell'organizzazione. Il vedersi e il sentirsi, pertanto, contribuiscono ad acquisire una conoscenza pratica dello spazio organizzativo. Ciò è stato narrato con efficacia da un lavoratore, il quale ha raccontato che spesso si trova a lavorare in spazi geograficamente distanti rispetto ai propri colleghi, cosa che non facilita il lavoro di gruppo e l'ottimizzazione delle risorse interne alla Fondazione – aspetto fondamentale per chi svolge attività

non solo individuali. Per tale motivo il lavoratore è spesso costretto a spostarsi da un ufficio all'altro nello stesso edificio, o addirittura in altre strutture, per poter discutere con i/le propri/e colleghi/e:

... alcuni sono sopra, altri sono al piano terra. Quando dobbiamo parlare di cose particolari o io vengo giù o loro vengono su da me, mentre per e-mail ci scriviamo solamente quando dobbiamo scambiarci dei file, ma se c'è da discutere, da capire, c'è bisogno di spazio, bisogna trovarsi, parlare e discutere.

I giudizi estetici espressi dal personale rispetto al proprio spazio di lavoro non fanno riferimento solo alla categoria del «brutto». Diversi sono infatti gli/le intervistati/e che considerano bello il proprio spazio di lavoro.

In particolare, molti/e di loro sostengono che a rendere l'ambiente di lavoro bello è *la vicinanza nell'attività lavorativa* che essi quotidianamente hanno con i/le colleghi/e del proprio gruppo o dell'Unità di appartenenza. Tale vicinanza risulta fondamentale per facilitare lo scambio di idee e migliorare la collaborazione. Ciò avviene in modo particolare per i/le lavoratori/trici che condividono l'ufficio con poche persone, con le quali sono coinvolte nelle stesse attività di ricerca o che lavorano su tematiche molto simili tra loro (fig. 3). A titolo esemplificativo riportiamo quanto ci è stato riferito da un ricercatore che evidenzia come lavorare nello stesso ufficio con una collega che si occupa degli stessi temi sia fondamentale per le sue attività lavorative quotidiane:

... condivide anche la stanza con me, ma devo dire che questa è una grande opportunità che FBK ci ha dato, perché *** (*nomina la collega*) lavorava sul mio stesso tema da molti anni ... Qui poi per una serie di casi che non sto qui a riassumerti ci siamo trovati a lavorare fianco a fianco, prima in modo più allargato insieme ad altri membri del gruppo che si occupano di cose abbastanza diverse e poi con un comune interesse per *** (*nomina l'argomento di ricerca*) abbiamo inventato questa costola del progetto di ricerca che sfruttava le circostanze ... Quindi qui a Trento c'è l'ambiente ideale, cioè hai dei collaboratori stretti, competenti, dentro e fuori la Fondazione ... perché altrimenti sarebbe stata pressoché impossibile.

Un altro giudizio estetico più volte espresso e ritenuto importante per rendere bello l'ambiente di lavoro è rappresentato dal fatto di disporre di un ampio spazio fisico. Sono molti/e i/le lavoratori/trici in FBK che considerano il proprio spazio di lavoro *bello perché grande*. In particolare una di loro sottolinea:

Sono soddisfatta del mio ufficio perché è abbastanza grande, ci vivo con un'altra collega e tutto sommato si va d'accordo tra noi due. Mi piace perché posso vedere fuori il sole e che tempo fa. Ho il mio computer, ho due scrivanie su cui appoggiare un sacco di cose. Ho tutto quello di cui ho bisogno, infatti i miei colleghi mi prendono in giro [perché ho] la possibilità di stampare, fotocopiare e avere tutte queste cose.

Figura 3. *La vicinanza nell'attività lavorativa*



Infine, il personale di FBK evidenzia che uno spazio di lavoro può essere considerato bello se è *funzionale*. La funzionalità degli spazi rappresenta un elemento fondamentale da considerare nella ri-organizzazione spaziale, poiché garantisce postazioni di lavoro adeguate ai bisogni lavorativi quotidiani dei/delle lavoratori/trici. Un lavoratore ha illustrato efficacemente questo concetto:

... diciamo che gli edifici per come sono fatti sono molto razionali, bisogna dirlo, nel senso che uno può spostare abbastanza velocemente e riconfigurare gli spazi e sono anche molto comodi perché sotto il pavimento è vuoto ed è pieno di cavi che corrono, quindi è comodo far passare cavi sotto, sopra nei controsoffitti, da quel punto vista devo dire ... insomma se tu vuoi mettere qui un vetro invece della parete lo metti, quindi estremamente razionali ed estremamente modificabili.

Dopo aver analizzato i giudizi estetici dei/delle lavoratori/trici di FBK relativi al proprio spazio di lavoro, nel paragrafo seguente si prenderanno in considerazione i giudizi relativi al secondo artefatto organizzativo qui considerato: il logo, che entra a far parte degli spazi di lavoro, li abbellisce, li contraddistingue, li identifica e costituisce il «luogo metaforico» dove l'organizzazione si rappresenta.

4.2. L'analisi del logo

Il logo di un'organizzazione è comunemente considerato come un elemento intangibile ed etereo, ma in realtà, così come accade per gli ambienti di lavoro, si dimostra essere un «arte-fatto» materiale percepibile attraverso i sensi. Anche il nuovo logo della Fondazione Bruno Kessler (fig. 4), modificato in seguito alla trasformazione da Istituto Trentino di Cultura a Fondazione Bruno Kessler, è entrato con tutta la sua fisicità nelle pratiche lavorative delle persone, nelle carte intestate, nel sito dell'organizzazione, negli spazi di lavoro e anche nei documenti pubblicitari, generando sensazioni e giudizi estetici differenti tra i/lavoratori/trici di FBK e influenzandone l'agire sociale.

Figura 4. Il logo della Fondazione Bruno Kessler



Dall'esame del materiale raccolto nel corso delle interviste sono emersi i vari giudizi estetici che lavoratori e lavoratrici della Fondazione Bruno Kessler hanno dato in relazione al cambiamento dell'immagine dell'organizzazione. Nel momento in cui il nuovo logo è entrato a far parte della vita lavorativa del personale della ricerca, di quello tecnico ed amministrativo, così come di quello dirigenziale, ha generato una pluralità di

sensazioni, commenti e giudizi, divenendo talora l'elemento promotore dell'immagine aziendale interna ed esterna, talaltra un elemento di disturbo. Ecco quindi che si trovano giudizi estetici che arricchiscono la categoria del bello così come quella del brutto (Strati 2008).

Osservando l'estetica del logo di FBK diversi soggetti hanno individuato l'elemento della *modernità* come un qualcosa di bello. Questo giudizio si fa portavoce di un insieme di sensazioni che si sono generate con il passaggio dal vecchio logo ITC, tacciato di rappresentare un'organizzazione eccessivamente burocratica e ingessata, al nuovo logo FBK che rispecchia la voglia diffusa nell'organizzazione di ritrovare elementi di novità anche nell'immagine grafica che la rappresenta. Un lavoratore a tal proposito individua proprio nell'estetica del disegno un elemento di innovazione quando afferma che:

... il logo so che è stato molto criticato anche da persone esterne. Una mia amica che fa grafica mi ha detto «che caspita avete fatto con quel logo? Non sarà mica bello». Ti dirò che non mi dispiaceva né all'inizio, né mi dispiace adesso, perché mi sembra una cosa molto stilizzata molto più funzionale, carina e astratta e misteriosa delle vecchie palme dell'ITC che erano pompose.

Accanto a coloro che associano l'immagine del logo all'idea di modernità, troviamo anche coloro che lo giudicano bello perché *scientifico*, ossia in grado di esprimere i valori del mondo scientifico e di rappresentarli meglio di quanto facesse il precedente logo. La vicinanza al mondo scientifico si ritrova nella stilizzazione delle lettere F-B-K, che potrebbero assomigliare a una formula o a semplici simboli matematici (fig. 5). Una lavoratrice del polo di Santa Croce, a riguardo, sostiene di preferire il nuovo logo perché gli stessi simboli matematici, in realtà, accomunerebbero sia il mondo scientifico-informatico, sia quello storico-filosofico:

Preferisco questo simbolo nuovo, anche se chiaramente è un simbolo più scientifico rispetto al simbolo precedente, quindi non dovrebbe dirlo una umanista. Credo che la differenza principale sia che nel vecchio simbolo c'è un riferimento anche all'area umanistica rispetto a quello nuovo, che invece è un simbolo che astrae da una sigla FBK dei simboli matematici insomma ... E questo ti ripeto anche se trovo che il nuovo simbolo, sia chiaramente più scientifico rispetto al precedente ... Semplicemente interpretandoli, insomma sia l'uguale che il maggiore che il minore è chiaro che hanno anche dei significati che non sono significati semplicemente matematici.

Sia la categoria della modernità sia quella della scientificità rappresentano due giudizi estetici che non si fermano alla dimensione grafica del logo, ma cercano di andare oltre. Mettono in luce, infatti, delle precise dinamiche organizzative: da un lato ci si riferisce all'eccessiva burocratizzazione della vecchia organizzazione e alla conseguente speranza che

il nuovo ente sia più snello e agile, dall'altro emerge l'anima scientifica della nuova Fondazione. Scientificità che per alcuni/e viene intesa come il predominio, generalmente numerico, del polo scientifico rispetto a quello umanistico, per altri/e come la speranza di dare maggiore voce al mondo della ricerca rispetto alla parte amministrativo-dirigenziale.

Figura 5. I simboli matematici presenti nel logo



Quando si riproduce graficamente il nome di un'organizzazione in un logo si produce un «segno», che secondo Costa (1992, pp. 218-227) trasforma il nome dell'organizzazione in qualcosa di utilizzabile come immagine pubblica dell'identità dell'organizzazione. Si tratta di un'attività «di messa in mostra» (*visual display*) finalizzata alla produzione di segni specifici, che evidenziano alcune caratteristiche della vita organizzativa e ne nascondono altre. Nel caso della Fondazione Bruno Kessler, il passaggio da un logo iconografico ad uno che sfrutta l'acronimo è stato considerato da alcuni/e lavoratori/trici estremamente positivo in quanto ne faciliterebbe il processo di *memorizzazione*. Un logo che si ricorda facilmente in termini aziendali agevola sia la comunicazione con gli *stakeholder* esterni, perché si diffonde più velocemente nel territorio, sia quella interna, finalizzata all'integrazione delle aree scientifiche e umanistiche in una sola unità organizzativa. Ecco quindi il giudizio di un lavoratore in merito al nuovo logo:

La mia idea è che il logo deve essere una cosa tutt'altro che razionale, il logo deve essere bello, suonare bene, se poi è significativo va be', però le sue caratteristiche

maggiori devono essere quelle. Deve rimanere nella testa delle persone: io l'ho detto due volte e la gente se lo ricordava. Poi naturalmente non so.

Il nuovo logo dell'organizzazione, oltre ad essere facilmente memorizzabile, è anche un artefatto presente nello spazio fisico dell'organizzazione e pertanto percepibile attraverso i sensi dei soggetti. Nelle interviste, infatti, è emerso come la presenza del logo negli spazi di lavoro, sulla carta intestata, nei manifesti pubblicitari, così come nelle presentazioni dei convegni coinvolga in primo luogo il senso della vista. L'abitudine a vedere il nuovo logo fa sì che lo si consideri bello. Si potrebbe quindi dire che «l'abitudine fa il gusto». Una lavoratrice afferma a tal proposito:

... il vecchio non è che mi sia mai piaciuto, forse adesso mi sto abituando di più al nuovo. Subito il nuovo non mi piaceva ma poi, come succede spesso, a furia di vederlo ti piace di più.

D: spiegami bene, in che senso?

R: allora è stato tutto una cosa strana. Vedendo quello nuovo, mi piaceva di più quello vecchio. Ora, non so se è solo l'abitudine a vedere una determinata cosa al posto di un'altra, perché adesso non mi piace più questa, cioè questa palma. Cos'è? Una palma d'ulivo? Quest'incrocio qui di palme e ulivo non mi piace ... Adesso, sarà l'abitudine, sarà perché lo vedo sempre, mi piace di più questo della FBK ... Credo che sia solo per una cosa estetica, averlo visto ed utilizzato in varie occasioni, ti ripeto come impatto non mi dispiace ... per motivi estetici di uso perché mi sono abituata, perché m'è piaciuta anche quest'astrazione delle lettere con i simboli, preferisco adesso quello nuovo.

D: quindi all'inizio non ti riconoscevi in questo logo?

R: subito no, però ti ripeto sarà che mi sono abituata, sarà che l'ho utilizzato molto, sarà che l'ho visto tanto.

Nel momento in cui il logo FBK entra in uso diviene parte delle attività lavorative del personale di FBK ed emerge come elemento acronimo che ha la possibilità di essere letto in altre lingue, in particolare in inglese. L'organizzazione, lavorando in costante collaborazione con il mondo della ricerca internazionale, necessita di un logo che favorisca lo svolgersi delle relazioni internazionali. Questo concetto è stato espresso da un lavoratore della Fondazione, quando afferma:

Quando sono all'estero mi conoscono come FBK (*lo pronuncia in inglese*), quando sono qua come Fondazione Kessler. Se tu vai a vedere sui giornali, tutti parlano di Fondazione Kessler, cioè togliendo il Bruno, più o meno. Se tu vai all'estero, nelle cose scientifiche, siamo FBK (*lo pronuncia in inglese*) che si pronuncia più facilmente. Ci abbiamo messo un po' ad arrivare a quella sigla lì, però insomma.

Non sempre, tuttavia, la pratica quotidiana e l'inclusione del nuovo logo nelle attività dei diversi mondi che appartengono all'organizzazione ha

dato vita a giudizi estetici positivi. L'estetica del nuovo logo, infatti, ha generato tra alcuni soggetti un sentimento di fastidio, dovuto alla sua *illeggibilità*. Illeggibilità che riguarda, nello specifico, l'acronimo, oggetto di critiche per il fatto di essere graficamente incompleto nelle sue tre lettere. Una lavoratrice afferma:

... non riesco a capire, non avevo capito che forse era l'astrazione delle lettere della F della B e della K. Inizialmente ho avuto un po' di problemi perché non avevo capito che c'era quest'astrazione e poi anche l'azzurro, mi sembrava un po' troppo astratto e poco riconoscibile.

L'illeggibilità non è l'unica criticità che rende il logo FBK «brutto». Un giudizio ricorrente tra i soggetti è che l'estetica stessa del logo ha comportato la perdita di riconoscibilità nei confronti dell'ambiente di riferimento. Perdita di riconoscibilità che avviene principalmente verso l'esterno e che è dovuta secondo alcuni/e alla mancanza della parola ricerca. Il termine «Fondazione» da solo, infatti, non è sufficiente a far comprendere che tipo di organizzazione sia FBK. In altri casi le criticità riguardano i momenti di lavoro in cui il personale della ricerca (e non) si confronta con l'esterno, sia internazionale sia locale. I soggetti, a riguardo, lamentano il fatto che a causa del nuovo logo si perde la visibilità e la riconoscibilità esterna. È questo il caso di una ricercatrice della Fondazione che dice:

Era stata fatta una battaglia piuttosto grossa sul fatto di ripristinare il nostro nome originario «Istituto Storico Italo Germanico», perché ancora con l'ITC era diventato qualcosa'altro, Studi Storici, o lo è adesso, non mi ricordo. Il fatto è che non eravamo più riconoscibili perché noi siamo conosciuti come «Istituto Storico Italo Germanico», abbiamo delle pubblicazioni, abbiamo una rivista con «Annali dell'Istituto Storico Italo Germanico». Cambiare il nome significa partire da zero, nel senso che non sei più riconoscibile ... Il problema non riguarda solo noi, anche per l'IRST il discorso del marchio è fondamentale, anche perché non lo costruisci in due giorni, ci metti anni ed anni ad essere riconosciuta ... Sei io dico FBK, è chiaro che sono processi lunghi, ne sono perfettamente consapevole, però qui c'è un'immagine dietro molto diversa, non è una pura questione di sigla.

4.3. *Giudizi estetici e cambiamento organizzativo*

Come sostengono Berg e Kreiner (1990), le organizzazioni si curano sempre più del proprio *look* e della propria apparenza fisica attraverso le architetture organizzative (sede dell'impresa), le identità visuali (il logo e i colori degli uffici) e il *corporate design* (prodotti e confezionamento delle architetture interne). Sono elementi, questi, che entrano sempre più a pieno titolo nella vita organizzativa e nell'esperire dei soggetti e

che devono essere tenuti in debita considerazione nel momento in cui si mette in atto un processo di trasformazione.

161

Dalla ricerca, infatti, emerge in primo luogo che se si vuole accompagnare un cambiamento organizzativo con una trasformazione degli spazi e del logo – siano essi processi conclusi o in corso – è importante interrogarsi sull'utilizzo che i soggetti ne fanno nel loro lavoro. L'uso può infatti variare a seconda delle persone coinvolte, delle pratiche messe in atto dalle diverse comunità o dai diversi gruppi di lavoro, poiché all'interno dell'organizzazione FBK i soggetti non vivono e utilizzano gli spazi e il logo allo stesso modo.

In secondo luogo emerge che la percezione sensoriale che i lavoratori hanno rispetto al proprio spazio e al proprio logo contribuisce a generare un insieme di giudizi estetici dai quali si può partire per una riorganizzazione che tenga conto delle differenti esigenze presenti nella Fondazione. Ciò significa interrogare i soggetti organizzativi sulla dimensione estetica della vita lavorativa e organizzativa.

In terzo luogo, la ricerca mette in luce come il cambiamento del logo e la trasformazione che sta coinvolgendo gli spazi siano divenuti un oggetto di discussione organizzativa. L'insieme di questi discorsi, generati dalla curiosità, dall'incertezza o da sentimenti di imposizione hanno quindi contribuito, da un lato, ad attivare e accompagnare il processo stesso di cambiamento, dall'altro a far emergere un insieme di tematiche rilevanti per la nostra linea di ricerca che saranno esposte nel prossimo paragrafo.

5. ESTETICHE E IDENTITÀ ORGANIZZATIVE

La generazione dei discorsi che ha accompagnato l'intera fase di raccolta dei dati ci ha portato a riflettere su come i giudizi estetici esposti nei paragrafi precedenti rimandino a sentimenti di appartenenza e di identificazione organizzativa. Attraverso un'approfondita analisi del materiale empirico raccolto, infatti, è stato possibile comprendere come l'architettura dei diversi edifici (sia esterna che interna) e l'esistenza di loghi differenti riflettano le controversie paradigmatiche che animano la vita organizzativa della Fondazione.

5.1. *L'estetica dell'architettura rappresenta la ricerca?*

La prospettiva estetica utilizzata da questa linea di ricerca ha messo in luce come gli spazi fisici, in cui i/le lavoratori/trici agiscono ed interagiscono quotidianamente, costituiscano ragione di attaccamento organizzativo. Tale attaccamento agli spazi, così come sottolineato dal personale di FBK, è dovuto al fatto che l'architettura degli edifici, sia interna che esterna, rappresenta il proprio lavoro.

Diversi intervistati/e sostengono che l'architettura esterna degli edifici rispecchia il lavoro svolto dalla propria area di ricerca. Un lavoratore, a tal proposito, ha sostenuto che l'edificio di Povo richiama nella sua struttura tecnologica, fatta di vetro e metallo, la ricerca afferente all'area scientifica. Egli, infatti, ci dice:

D: Guardando l'edificio dall'esterno nel suo complesso come lo trovi? Vi rappresenta?

R: Sì, tecnologia, metallo, è bello, è un bel design! ... l'edificio è carino, da l'idea di tecnologia, di che ne so ...

D: Una persona esterna riconosce che fate ricerca?

R: Si riconosce qualcosa di speciale! Qualcosa di nuovo, di avanzato, di ... credo di sì. Un edificio più tecnologico, moderno, dalle linee più squadrate da il senso del lavoro che si sta facendo.

Una forte corrispondenza tra l'architettura dell'edificio e il tipo di ricerca condotta è visibile, così come per la sede di Povo, anche per l'edificio di Santa Croce, dove sono collocati il Centro per le Scienze religiose e il Centro per gli Studi storici italo-germanici. Un ricercatore che lavora in questo edificio, infatti, sottolinea che un edificio storico come quello di Santa Croce ben si adatta alla ricerca di tipo umanistico condotta dai due Centri. L'architettura di questo edificio, infatti, non è né innovativa né tecnologica, ma presenta linee sicuramente più classiche:

Qui gli spazi hanno una fisionomia più umana, perché lo spazio antico in cui siamo, la collocazione nel centro storico, ha assolutamente una dimensione più accattivante. Là è molto arido, come anche visivamente non ha grandi ...

L'architettura esterna dello spazio organizzativo assume, pertanto, il valore di luogo metaforico in cui e attraverso cui le diverse attività dell'organizzazione (le due comunità paradigmatiche) si ri-trovano rappresentate. Dall'esterno, quindi, «si vede che si fa ricerca» perché le diverse architetture rimandano alle due differenti aree paradigmatiche di ricerca. Un'architettura che richiama tecnologia e modernità rappresenta l'area scientifica, mentre un'architettura caratterizzata da un

edificio classico e storico è maggiormente adeguata e corrispondente all'area umanistica (fig. 6).

163

Figura 6. *L'architettura degli edifici di Povo e di Santa Croce*



Attraverso l'indagine condotta in FBK è stato possibile osservare, oltre all'architettura esterna degli edifici, anche il *design* presente negli spazi interni della Fondazione. Tali spazi interni risultano essere rappresentativi delle due aree di ricerca. Le differenti comunità presenti nell'organizzazione hanno, infatti, esigenze diverse legate al tipo di lavoro svolto. L'immagine visuale della Fondazione che ne deriva, pertanto, risulta essere non unitaria, ma legata alle differenti anime presenti nella organizzazione.

Negli edifici scientifici il *design* è assolutamente moderno e tecnologico. Sono presenti, infatti, laboratori, *clean room* e macchinari di vario tipo, *open space* realizzati spesso con pareti mobili e trasparenti e sale riunioni con confortevoli poltroncine.

Negli edifici umanistici, invece, il *design* attualmente presente richiama la classicità degli studi e delle ricerche condotte. Negli uffici ci sono poltrone e porte rivestite in pelle, cartine geografiche, libri antichi e quadri dalle cornici dorate o di legno. Attualmente solo nell'atrio dell'edificio di Santa Croce è possibile osservare dei tentativi di ri-modernizzazione degli spazi, con una nuova postazione per il portierato e una sala d'aspetto con arredi moderni. Non sempre tali tentativi, tuttavia, sono stati accolti positivamente dai lavoratori del Polo umanistico, poiché sono stati eliminati alcuni oggetti verso i quali si erano sviluppati sentimenti di attaccamento identitario.

Il *design* interno degli edifici di Povo e di Santa Croce nel suo complesso risulta, pertanto, funzionale rispetto alle differenti esigenze delle due aree di ricerca presenti nella Fondazione.

La corrispondenza tra il tipo di ricerca condotta e l'architettura dello spazio organizzativo è visibile anche nel sito web. Esiste, infatti, una fisionomia umana dello spazio virtuale relativa alla sede di Santa Croce ed una fisionomia tecnologica dello spazio virtuale che rispecchia le sedi di Povo. Anche il modo di strutturare le proprie pagine web riflette, quindi, le differenti aree paradigmatiche di appartenenza e il loro relativo attaccamento. Le pagine del sito che fanno riferimento all'area scientifica sono quasi tutte in lingua inglese e corredate di immagini che richiamano la tecnologia intesa nel senso più ampio. Sono spesso visibili computer, lavoratori/trici nelle *clean room* che indossano «tute bianche» e macchinari elettronici. Le pagine del sito che fanno riferimento all'area umanistica, invece, sono per lo più in lingua italiana e hanno immagini che richiamano un ambiente di lavoro più classicamente inteso. Sono raffigurati libri e biblioteche, lavoratori/trici riuniti intorno a un tavolo antico e affreschi di vario tipo che riportano la mente verso atmosfere storiche e più classiche.

A questo punto, è possibile sostenere che l'immagine visuale che ne deriva è quella di un'organizzazione composta da almeno due mondi, quello scientifico e quello umanistico, contraddistinti da esigenze estetiche, pratiche ed organizzative differenti.

5.2. *L'estetica del logo rappresenta il mio lavoro?*

L'esistenza di differenti anime organizzative si riflette anche nel logo, che ancor oggi non riesce a rappresentare in modo unitario la Fondazione. L'insieme dei giudizi espressi sul nuovo logo, infatti, mette in luce come, indipendentemente dal fatto di considerarlo bello o brutto, il nuovo logo si è diffuso, sia all'interno dell'ente che all'esterno. Anche per coloro che lo hanno vissuto come un'imposizione organizzativa, il logo è riuscito a rappresentare il cambiamento dal vecchio ITC, il cui logo spesso non veniva utilizzato, alla nuova FBK. Un ricercatore afferma a questo proposito:

Adesso mi pare che l'idea FBK sia un po' passata sul territorio, i giornali non parlano più di IRST ma FBK, il brand è passato, la gente ha capito che è una cosa fatta di tanti pezzi e mi sembra che sia più popolare il brand principale piuttosto che i pezzi come era prima.

Come si evince dal precedente passaggio, il logo di un'organizzazione è uno strumento di comunicazione organizzativa molto rilevante, perché contribuisce alla diffusione dell'immagine dell'organizzazione e

ne definisce l'identità interna. L'obiettivo iniziale che aveva animato il processo di creazione del nuovo logo era quello di unificare l'organizzazione, eliminando la pluralità di acronimi e diffondendo all'interno della Fondazione un'unica immagine e un unico *brand*. Il nuovo logo, infatti, doveva rappresentare la multidisciplinarietà dell'organizzazione e la sua vicinanza al territorio. Le attese manageriali secondo cui il processo di costruzione del nuovo logo avrebbe supportato la trasformazione organizzativa e facilitato l'identità collettiva dei partecipanti, però, non hanno trovato un completo riscontro. Nelle pratiche quotidiane di gestione dell'organizzazione si osserva, infatti, la generazione di identità multiple, di cui il nuovo logo costituisce solo un elemento e non sempre quello più significativo o quello più usato. Dalle interviste emergono, a tal proposito, le posizioni di coloro che si identificano nel logo FBK, di coloro che utilizzano principalmente il logo del proprio gruppo di ricerca e, anche, di chi vorrebbe ritornare ai vecchi acronimi degli Istituti (fig. 7). Per alcuni soggetti intervistati il logo attuale rappresenta la nuova organizzazione, perché è un logo nuovo, al passo con i tempi, tecnologico e, conseguentemente, adatto ad «un grande centro di ricerca come la Fondazione Bruno Kessler».

Accanto al logo FBK, però, sono stati creati o reimpiegati altri loghi, che, secondo alcuni/e intervistati/e riescono a rappresentare l'identità lavorativa delle diverse comunità di pratiche e che si trovano anche nelle *home page* dei singoli gruppi di ricerca. Coloro che si identificano nelle piccole comunità e nei gruppi, in questa fase di cambiamento e di incertezza, preferiscono utilizzare il logo del gruppo di ricerca, affiancandolo a quello della Fondazione. Questo accade perché, come afferma un ricercatore, solo il logo del gruppo riesce a rappresentare il tipo di lavoro che si svolge:

Io in generale utilizzo questo, cioè quello di FBK ed un altro piccolo logo *** (*nomina il logo del gruppo di ricerca*) che ha creato il capogruppo, assieme alla scritta Fondazione, così è completo ...

D: Ma con questo logo gli altri vi riconoscono? Avete una vostra identità con questo logo?

R: Sì, perché io voglio farmi riconoscere sia per la Fondazione, ma qua all'interno, soprattutto per il gruppo. Diciamo che il nome del nostro gruppo rispecchia proprio l'area di ricerca. Se io dico Fondazione Bruno Kessler, loro dicono «va beh è una fondazione», ma se io dico *** (*nomina il gruppo di ricerca*) per chi si occupa di ricerca nel mio settore dice «a va be' ti occupi di questo». Questo è quello che facilita le cose.

Figura 7. Alcuni loghi presenti nelle sedi della Fondazione Bruno Kessler



Oltre all'attaccamento dei lavoratori verso i loghi dei propri gruppi di ricerca, un altro sentimento diffuso nell'organizzazione è generato dalla storica contrapposizione del logo con gli acronimi dei «vecchi» Istituti (Irst, Isig, Isr). Le persone intervistate, infatti, mostrano un forte senso di attaccamento e di identificazione con quelle sigle, poiché riescono a tramandare le diverse memorie dell'organizzazione, la identificano e la rendono riconoscibile. Quando le persone pensano alla Fondazione nel suo complesso, la immaginano come un *network* composto da «Centri» con una certa autonomia, una propria identità storica, culturale e lavorativa; identità, quindi, che si ritrova più negli acronimi che non nel logo.

Un ricercatore che opera a Povo, ad esempio, mette in luce la mancanza di attaccamento al nuovo logo con queste parole:

Secondo me I - R - S - T , Istituto di Ricerca Scientifica e Tecnologica, diceva anche che cosa facevamo. Se io dico sono della Fondazione Bruno Kessler non sanno cosa faccio. Quindi manca l'identità territoriale nel logo, manca l'attività perché parlo di logo ma non si capisce cosa faccio, è vero a volte si fanno queste cose qua per far scaturire un po' di curiosità nella gente, però bisogna anche avere messaggi precisi.

La presenza di una molteplicità di loghi e acronimi offre l'immagine di un'organizzazione che non condivide ancora un'unica identità, un unico substrato culturale in grado di unire le differenze sotto un unico nome ed essere quindi rappresentata da un solo logo. Questa è un'opinione diffusa in diverse anime della Fondazione, sia in quella scientifica e tecnologica, sia in quella umanistica. Una lavoratrice di Santa Croce afferma:

Il cambiamento si è ripercosso sulle varie anime della ricerca che erano sotto al cappello ITC e che adesso sono sotto il cappello FBK. Ma mentre prima il cappello ITC, diciamo, era un puro cappello amministrativo, poi ogni Istituto, non a caso il termine Istituto, aveva la sua anima, la sua identità, i suoi organi dirigenti ed il suo bilancio, adesso si vuole che FBK sia quello, sia l'Istituto, ecco ... Però all'interno di questo cosa faccio io? ... Siamo un tutt'uno? C'è FBK e poi sotto c'è Studi storici italo germanici o Scienze religiose o l'Irst o cosa ci mette sotto? Quindi nessuna identificazione sostanzialmente, se non questo FBK, che però che cacchio è? Cosa significa? Cosa rappresenta nei confronti del mondo? Qual è la mission? Scienze religiose, studi storici, roba economica, scientifica, matematica ... cos'è? Trovami un istituto di ricerca nel mondo che è così generico e così poco identificabile?

Attualmente, sembrerebbe, quindi che non si sia ancora riusciti a declinare un'identità condivisa dell'intera organizzazione. Alcuni soggetti, nel corso delle interviste, hanno affrontato esplicitamente questo argomento cercando di capire «cosa hanno in comune le due anime di FBK, quella scientifica e quella umanistica?» Secondo alcuni/e l'elemento che avvicinerrebbe i due mondi sarebbe la parola «ricerca». Il fatto, però, che questo termine non sia presente nel logo è risultato essere un punto critico, come afferma una lavoratrice:

Quello che conta a mio avviso è l'utilizzo e quindi la creazione di un brand e quindi di una vera identità dove ci siano alcuni elementi e possibilmente una parola chiave, un'immagine identitaria, che può essere legata all'orientamento per la pace, piuttosto che per l'uguaglianza piuttosto che ... è che, oggi come oggi, la nostra reale complessità ci impedisce di trovare qualcosa che sia riconoscibile e riconosciuto da chi appartiene ... Servirebbe una declinazione breve ma chiara, e a mio avviso la parola ricerca è più che sufficiente.

Il termine «ricerca», pertanto, se inserito nel logo della Fondazione, potrebbe dare senso alle attività che si svolgono al suo interno, facilitare l'identificazione dei lavoratori e delle lavoratrici dell'organizzazione e, allo stesso tempo, rendere comprensibili anche ai soggetti esterni le attività che vengono svolte all'interno dell'ente.

I tentativi di creare un'identità unitaria, imponendo un unico logo e creando spazi di lavoro simili, non hanno ancora trovato un riscontro. Il nuovo logo, infatti, è stato considerato poco comprensibile e scarsa-

168 | mente rappresentativo, poiché non risultano chiare ed immediate le attività di ricerca svolte all'interno dell'organizzazione. Rispetto al logo, pertanto, non si è ancora sviluppato un sentimento di identificazione e di attaccamento consolidato.

Gli spazi di lavoro, allo stesso modo, non rimandano ad un'identità organizzativa unitaria, perché contribuiscono alla reiterazione delle fratture paradigmatiche che compongono la Fondazione. Allo stesso tempo, tuttavia, dalla ricerca emerge un forte attaccamento identitario dei lavoratori verso l'architettura degli edifici in cui lavorano e verso le sigle che connotano le Unità di ricerca, poiché solo esse restituiscono una precisa immagine del proprio fare ricerca: scientifica, tecnologica o umanistica.

Ad oggi, quindi, i differenti modi di fare ricerca e le relative identità organizzative si materializzano nell'uso di molteplici loghi e nell'attaccamento agli stili architettonici, interni ed esterni, degli edifici nei quali si opera.

CONCLUSIONI

In questo capitolo sono stati esposti gli esiti della linea di ricerca del Progetto Reflex condotta sul tema del rapporto tra estetica e cambiamento organizzativo.

L'indagine empirica è stata diretta a comprendere i vissuti esperienziali dei soggetti interessati dai processi organizzativi attivati nel corso del cambiamento realizzato a partire dal 2007 e che ha visto l'avvio e l'assestamento della Fondazione Bruno Kessler.

Si è così indagato sulle esperienze ricavate dal cambiamento organizzativo, ponendo l'accento sul *pathos* e sulle valenze affettive ed emozionali, e focalizzando lo studio sull'intelligenza sensibile, oltre che cognitiva, grazie all'esplorazione dei giudizi estetici relativi a due specifici artefatti organizzativi: il logo FBK e gli spazi. I due artefatti, così diversi l'uno dall'altro, essendo il primo quasi immateriale ed etereo rispetto al secondo, si sono rivelati assai interessanti ed hanno portato a conclusioni del tutto inaspettate.

Tra i risultati emersi dalla ricerca, il più interessante, illustrato e discusso nell'ultima parte di questo capitolo, è quello che vede il logo – per definizione l'elemento segnico e simbolico dell'identità organizzativa – ancora non pienamente in grado di rappresentare l'organizzazione nella sua

interessa. In questa fase tale funzione è svolta piuttosto dall'architettura esterna dello spazio organizzativo, che riesce anche a rappresentare le pratiche sociali svolte nell'organizzazione: la ricerca scientifica e umanistica della Fondazione Bruno Kessler.

169

Ciò induce a un'altra conclusione principale, di ordine più generale: nell'introdurre un cambiamento organizzativo, la dimensione estetica della vita organizzativa che ne deriva è rilevante sia sul piano umano per l'importanza dell'estetica nei vissuti lavorativi individuali e collettivi, sia su quello della configurazione dei processi produttivi. Inoltre, la dimensione estetica del cambiamento organizzativo della Fondazione Bruno Kessler è risultata essere di assoluto rilievo sia sotto il profilo della comprensione delle dinamiche e dei processi organizzativi in corso, sia in riferimento agli scenari e ai contesti di sviluppi organizzativi futuri.

Appendice

1. Legge provinciale 2 agosto 2005, n. 14

Riordino del sistema provinciale della ricerca e dell'innovazione. Modificazioni delle leggi provinciali 13 dicembre 1999, n. 6, in materia di sostegno dell'economia, 5 novembre 1990, n. 28, sull'Istituto agrario di San Michele all'Adige, e di altre disposizioni connesse¹

(B.U. 9 agosto 2005, n. 32)

CAPO I

Disposizioni generali

Art. 1

Finalità

1. La Provincia autonoma di Trento promuove una strategia di sviluppo territoriale basata sulla conoscenza, riconoscendo nella promozione, nella crescita e nella diffusione della ricerca e dell'innovazione uno strumento fondamentale per la crescita del capitale umano, per lo sviluppo del sistema delle imprese e della qualità e competitività dell'intero territorio provinciale.
2. Per i fini previsti dal comma 1 la Provincia:
 - a) valorizza il patrimonio di conoscenze generato dai soggetti che operano nel campo della ricerca e dell'innovazione per favorire lo sviluppo sociale, culturale ed economico della realtà territoriale della provincia;
 - b) promuove forme di collaborazione e di coordinamento fra i diversi attori della ricerca e innovazione operanti sul territorio, finalizzate alla costituzione di un coeso e armonico sistema provinciale della ricerca e dell'innovazione, in grado di rapportarsi a realtà analoghe a livello nazionale e internazionale attraverso la creazione di alleanze e la definizione di rapporti di collaborazione e cooperazione;
 - c) promuove iniziative volte all'innovazione del sistema produttivo locale, anche incentivando la sua collaborazione e cooperazione con il sistema provinciale della ricerca e dell'innovazione.

¹ In base all'art. 9 della l.p. 12 settembre 2008, n. 16 questa legge può essere citata usando solo il titolo breve «legge provinciale sulla ricerca», individuato dall'allegato A della l.p. n. 16 del 2008.

Art. 2

Oggetto

1. Questa legge disciplina:
 - a) il sistema degli enti di ricerca del quale la Provincia si avvale per le finalità previste dall'articolo 1;
 - b) gli strumenti per il sostegno, il governo e la valutazione dell'attività di ricerca e innovazione sul territorio;
 - c) un quadro di cooperazione che agevoli la creazione di un sistema provinciale della ricerca e dell'innovazione;
 - d) un complesso di iniziative volte a favorire l'innovazione del sistema produttivo locale.

Art. 3

Principi fondamentali

1. Questa legge e le azioni compiute in base ad essa sono ispirate a principi di:
 - a) apertura nazionale e internazionale del sistema provinciale della ricerca e dell'innovazione;
 - b) coerenza tra le linee programmatiche di priorità del sistema della ricerca e il quadro della programmazione provinciale definito anche in relazione alle linee guida della programmazione nazionale in materia di ricerca;
 - c) equilibrio fra ricerca orientata all'innovazione e ricerca di base;
 - d) organizzazione dell'attività di ricerca per progetti, che favorisca la creazione di masse critiche di risorse attorno ad essi;
 - e) centralità del monitoraggio e della valutazione della ricerca quali elementi chiave del sistema;
 - f) distinzione fra funzioni di indirizzo politico-strategico e funzioni di governo autonomo della ricerca nel rispetto della libertà di quest'ultima;
 - g) distinzione tra organi di governo e organi di consulenza scientifica;
 - h) semplicità, funzionalità ed economicità nell'organizzazione delle attività di ricerca;
 - i) coinvolgimento dei ricercatori nel governo degli enti;
 - j) trasparenza amministrativa e nella comunicazione dei risultati;
 - k) valorizzazione economica dei risultati della ricerca, anche a vantaggio del personale che ha contribuito al loro raggiungimento;
 - l) cooperazione e interazione positiva fra le diverse aree della ricerca e fra queste e il sistema delle imprese, nel rispetto della reciproca indipendenza;
 - m) incentivazione all'innovazione del sistema delle imprese locali, quale strumento principale per accrescerne la competitività;

- n) promozione di iniziative di carattere imprenditoriale basate sulla creazione di nuova conoscenza e sul suo sfruttamento.

175

Art. 4

Sistema provinciale della ricerca e dell'innovazione

1. La Provincia, nell'ambito delle proprie competenze e nel rispetto dell'autonomia dei soggetti che operano nel settore della ricerca e dell'innovazione, promuove la creazione di un quadro di cooperazione finalizzato alla realizzazione di un sistema provinciale della ricerca, in aperta e costante interazione con il livello nazionale e internazionale, nonché con tutti i soggetti rilevanti ai fini dello sviluppo provinciale. Inoltre, nell'ambito delle proprie competenze e nel rispetto dell'autonomia dei soggetti che operano nel campo dell'economia, promuove la creazione delle condizioni di contesto più favorevoli allo sviluppo di un sistema dell'innovazione finalizzato a rendere il sistema produttivo locale più competitivo, in virtù di una capacità diffusa delle proprie realtà produttive di trarre vantaggio dai cambiamenti indotti dalla tecnologia e dal progresso della conoscenza.
2. Concorrono a perseguire le finalità del comma 1:
 - a) l'Università degli studi di Trento;
 - b) la fondazione Bruno Kessler e la fondazione Edmund Mach, costituite secondo quanto previsto dal capo II;
 - c) le agenzie della Provincia, anche prive di personalità giuridica, e gli enti funzionali a ordinamento provinciale che operano nel campo della ricerca e della cultura, nonché, per le attività rilevanti ai fini dello sviluppo provinciale, il Parco nazionale dello Stelvio e l'Istituto zooprofilattico sperimentale delle Venezie;
 - d) le imprese e gli altri soggetti pubblici e privati che svolgono attività di ricerca sul territorio provinciale;
 - e) l'Agenzia per lo sviluppo s.p.a.².

CAPO II

Costituzione della fondazione Bruno Kessler e della fondazione Edmund Mach

SEZIONE I

Fondazione Bruno Kessler

Art. 5

Costituzione e scopi della fondazione Bruno Kessler

1. La Provincia promuove la costituzione di una fondazione denominata «Fondazione Bruno Kessler», quale ente d'interesse pubblico senza fini di lucro. Con questa legge è riconosciuta alla fondazione la personalità giuridica di diritto privato.

² Vedi anche l'art. 25 della l.p. 29 dicembre 2005, n. 20.

2. La fondazione promuove, realizza e sviluppa la ricerca in settori d'interesse per lo sviluppo provinciale e svolge la propria attività con l'obiettivo di conseguire risultati in grado di ottenere il riconoscimento a livello nazionale e internazionale del sistema trentino della ricerca e dell'innovazione.

3. La fondazione svolge la propria attività con una specifica attenzione a valorizzare, anche economicamente, i propri risultati e a utilizzarli a vantaggio dello sviluppo locale nella sua dimensione sociale, economica e culturale. La fondazione, in particolare, è tenuta a dare rilievo all'attività di trasmissione delle conoscenze dal sistema della ricerca a quello economico e viceversa, favorendo l'acquisizione, la circolazione di informazioni e la disponibilità di competenze tecniche specifiche, anche in sede locale.

4. La fondazione ha sede legale a Trento.

Art. 6

Soci e fondo di dotazione

1. Alla fondazione Bruno Kessler possono partecipare in qualità di soci fondatori, oltre alla Provincia, enti, istituzioni e imprese pubbliche e private, provinciali, nazionali e internazionali, che ne condividono le finalità.

2. Il fondo di dotazione della fondazione Bruno Kessler è costituito da beni immobili e mobili e da dotazioni finanziarie conferiti dai soci all'atto della costituzione della fondazione o successivamente, secondo quanto previsto dall'atto costitutivo e dallo statuto.

Art. 7

Autorizzazione al conferimento di risorse strumentali e finanziarie al fondo di dotazione della fondazione

1. Per i beni immobili dell'Istituto trentino di cultura si applica quanto previsto dal comma 2 bis dell'articolo 7 (Direttive per l'attuazione delle manovre economico-finanziarie della Provincia) della legge provinciale 12 maggio 2004, n. 4. Le medesime disposizioni trovano applicazione anche per i beni mobili e le attrezzature.

2. La Provincia è autorizzata a conferire al fondo di dotazione della fondazione:

- a) i beni mobili e immobili già di proprietà o in uso dell'Istituto trentino di cultura e ulteriori beni funzionali all'attività della fondazione;
- b) una dotazione finanziaria stabilita dalla legge finanziaria.

Art. 8

Statuto

1. Il Presidente della Provincia, nel rispetto di questa legge, è autorizzato ad assumere gli accordi e a compiere ogni atto necessario alla costituzione della fondazione, sottoscrivendo l'atto costitutivo, a condizione che lo statuto ad esso allegato abbia i contenuti indicati da quest'articolo.

2. Ai fini dell'elaborazione del primo statuto della fondazione la Provincia assicura il coinvolgimento dei soggetti definiti soci dall'articolo 3 dell'allegato (Statuto dell'Istituto trentino di cultura) alla legge provinciale 29 agosto 1962, n. 11, istitutiva dell'Istituto trentino di cultura. La deliberazione della Giunta provinciale che autorizza il Presidente della Provincia alla sottoscrizione dell'atto costitutivo ai sensi del comma 1 è approvata previo parere dei soci dell'istituto da esprimersi entro trenta giorni dalla richiesta.

3. Lo statuto della fondazione, nel rispetto di questa legge, prevede:

- a) l'individuazione e le funzioni dei seguenti organi: consiglio d'amministrazione, presidente, comitato scientifico e collegio dei revisori; lo statuto può prevedere la presenza di altri organi; il presidente e i componenti del consiglio d'amministrazione sono scelti tra persone di alta e riconosciuta competenza scientifica o manageriale; i componenti del comitato scientifico sono scelti tra persone di alta e riconosciuta competenza scientifica;
- b) la competenza della Provincia, quale socio fondatore, a nominare la maggioranza dei componenti del consiglio d'amministrazione, dei quali uno designato dalle minoranze del Consiglio provinciale, e del collegio dei revisori, nonché il presidente della fondazione;
- c) la riserva agli enti pubblici soci della fondazione della nomina dei due terzi dei componenti del consiglio d'amministrazione, inclusi quelli spettanti alla Provincia;
- d) la riserva di uno dei componenti del consiglio d'amministrazione a un soggetto designato dal personale in servizio presso la fondazione tra persone di alta e riconosciuta competenza scientifica o manageriale anche facenti parte del personale purché non ne siano rappresentanti sindacali; in prima applicazione e fino alla designazione da parte del personale del predetto componente, il consiglio d'amministrazione si intende comunque costituito in presenza degli altri componenti;
- e) maggioranze qualificate per le determinazioni più rilevanti per l'ente e la sua attività;
- f) l'adozione di un programma pluriennale di attività, aggiornato annualmente;
- g) che la fondazione cooperi con gli altri soggetti del sistema provinciale della ricerca;
- h) che la fondazione invii alla Provincia copia della relazione di accompagnamento al bilancio consuntivo annuale approvata dal consiglio d'amministrazione;
- i) il vincolo di destinare tutti gli avanzi di gestione agli scopi istituzionali, con il divieto di distribuire utili;
- j) l'obbligo di organizzare l'attività della fondazione per progetti, assegnando una priorità alla ricerca interdisciplinare;
- k) l'obbligo di adottare, entro sei mesi dalla data di pubblicazione nel Bollettino ufficiale della Regione della notizia dell'avvenuta costituzione della fondazione, un progetto di riorganizzazione delle strutture di ricerca a essa conferite o che essa intende costituire nell'arco del primo triennio di attività; sul progetto sono preventivamente acquisite le osservazioni dei rappresentanti dei ricercatori e del restante personale; la fondazione Bruno Kessler può far uso delle denominazioni già utilizzate dall'Istituto trentino di cultura e dalle sue articolazioni organizzative;

l) la restituzione alla Provincia dei beni mobili e immobili di proprietà della fondazione, nel caso che essa sia sciolta.

4. Lo statuto prevede che la fondazione, per svolgere le sue attività, possa stipulare accordi, convenzioni o contratti con enti o istituti pubblici o privati, costituire e partecipare a consorzi, società e altri soggetti pubblici o privati dotati di personalità giuridica, nel rispetto delle finalità indicate dallo statuto.

5. Lo statuto prevede che le modifiche ad esso apportate sono approvate dal consiglio d'amministrazione, con una maggioranza dei due terzi dei componenti.

6. La fondazione può partecipare a bandi di ricerca adottati dalla Provincia ai sensi dell'articolo 22, dallo Stato, dall'Unione europea o da altri enti pubblici o privati. Ai sensi dell'articolo 117 della Costituzione, la fondazione è riconosciuta quale ente di ricerca regionale.

7. Per perseguire i propri fini la fondazione può svolgere attività commerciale in forma d'impresa, nel rispetto dei propri scopi istituzionali e dell'articolo 14. In questi casi la fondazione può richiedere i finanziamenti previsti dalla legge provinciale 13 dicembre 1999, n. 6 (Interventi della Provincia autonoma di Trento per il sostegno dell'economia e della nuova imprenditorialità. Disciplina dei patti territoriali in modifica della legge provinciale 8 luglio 1996, n. 4 e disposizione in materia di commercio).

SEZIONE II

Fondazione Edmund Mach

Art. 9

Costituzione e scopi della fondazione Edmund Mach

1. La Provincia e l'Istituto agrario di San Michele all'Adige promuovono la costituzione di una fondazione denominata «Fondazione Edmund Mach», quale ente d'interesse pubblico senza fini di lucro. Con questa legge è riconosciuta alla fondazione la personalità giuridica di diritto privato.

2. La fondazione promuove, realizza e sviluppa attività di ricerca e di sperimentazione scientifica, d'istruzione e formazione nonché di servizio e assistenza tecnica alle imprese, finalizzate alla crescita socio-economica e culturale degli addetti all'agricoltura nonché allo sviluppo del sistema agro-alimentare e forestale, con particolare riferimento alle interconnessioni ambientali e in armonia con la tutela e la valorizzazione del territorio. Inoltre, in coerenza con le finalità istituzionali dei servizi provinciali, dell'Agenzia provinciale per la protezione dell'ambiente, nonché del Museo tridentino di scienze naturali, favorisce, realizza e sviluppa attività di ricerca, di educazione e d'informazione sull'ecosistema naturale alpino, nonché attività di studio e di proposta per la conservazione e il recupero di aree a vocazione naturalistica. Svolge la sua attività con attenzione a usarne i risultati a vantaggio dello sviluppo locale nella sua dimensione sociale, economica e culturale.

3. La fondazione ha sede legale a San Michele all'Adige.

4. Per perseguire le finalità indicate da quest'articolo l'atto costitutivo prevede che la fondazione svolga, tra l'altro, le attività e i servizi di seguito indicati:

- a) ricerca;
- b) sperimentazione scientifica;
- c) assistenza e consulenza tecnica e socio-economica;
- d) istruzione e formazione rientrante nel secondo ciclo del sistema di istruzione e formazione, alta formazione professionale, formazione a carattere universitario e postuniversitario, educazione e formazione permanente, nelle materie agrarie, forestali, ambientali e ad esse riconducibili, nel rispetto delle disposizioni previste per il riconoscimento delle scuole paritarie, dei percorsi di formazione professionale e degli istituti universitari non statali;
- e) contabilità agraria e analisi della gestione aziendale, analisi chimico-agrarie e monitoraggio ambientale.

Art. 10

Soci e fondo di dotazione

1. Alla fondazione Edmund Mach possono partecipare in qualità di soci fondatori, oltre alla Provincia e all'Istituto agrario di San Michele all'Adige, enti, istituzioni e imprese pubbliche e private, provinciali, nazionali e internazionali, che ne condividono le finalità.
2. Il fondo di dotazione della fondazione è costituito da beni immobili e mobili e da dotazioni finanziarie conferite dai soci all'atto della costituzione della fondazione o successivamente, secondo quanto previsto dall'atto costitutivo e dallo statuto.

Art. 11

Autorizzazione al conferimento di risorse strumentali e finanziarie al fondo di dotazione della fondazione

1. Per i beni immobili dell'Istituto agrario di San Michele all'Adige e del Centro di ecologia alpina Viote del Monte Bondone si applica quanto previsto dal comma 2 bis dell'articolo 7 della legge provinciale 12 maggio 2004, n. 4. Le medesime disposizioni trovano applicazione anche per i beni mobili e le attrezzature.
2. La Provincia è autorizzata a conferire al fondo di dotazione della fondazione, in corrispondenza con le funzioni ad essa progressivamente trasferite:
 - a) i beni mobili e immobili già di proprietà o in uso dell'Istituto agrario di San Michele all'Adige e del Centro di ecologia alpina Viote del Monte Bondone e ulteriori beni funzionali all'attività della fondazione;
 - b) una dotazione finanziaria stabilita dalla legge finanziaria.

Art. 12

Statuto

1. Il Presidente della Provincia, nel rispetto di questa legge, è autorizzato ad assumere gli accordi e a compiere ogni atto necessario alla costituzione della fondazione prov-

vedendo alla sottoscrizione dell'atto costitutivo, a condizione che lo statuto ad esso allegato abbia i contenuti indicati da quest'articolo.

2. Lo statuto della fondazione è adottato nel rispetto di questa legge e prevede:

- a) l'individuazione e le funzioni dei seguenti organi: consiglio d'amministrazione, presidente, comitato scientifico e collegio dei revisori; lo statuto può prevedere la presenza di altri organi; i componenti del comitato scientifico sono scelti tra persone di alta e riconosciuta competenza scientifica;
- b) l'articolazione della struttura organizzativa della fondazione;
- c) la competenza della Provincia, quale socio fondatore, a nominare i componenti del consiglio d'amministrazione e del collegio dei revisori, nonché il presidente della fondazione; nell'effettuazione delle predette nomine:
 - 1) un componente del consiglio d'amministrazione è individuato su designazione delle minoranze del Consiglio provinciale;
 - 2) un componente del consiglio d'amministrazione è individuato su designazione del personale in servizio presso la fondazione tra persone di alta e riconosciuta competenza scientifica o manageriale anche facenti parte del personale purché non ne siano rappresentanti sindacali; in prima applicazione e fino alla designazione da parte del personale del predetto componente, il consiglio d'amministrazione si intende comunque costituito in presenza degli altri componenti;
 - 3) un componente del consiglio d'amministrazione è individuato su designazione dell'Unione diplomati Istituto agrario San Michele all'Adige (UDIAS) in rappresentanza degli allievi ed ex allievi;
 - 4) due terzi dei componenti del consiglio d'amministrazione sono individuati su designazione degli organismi rappresentativi a livello provinciale delle cooperative di produzione agricola e delle organizzazioni professionali agricole;
- d) maggioranze qualificate per le determinazioni più rilevanti per l'ente e la sua attività;
- e) l'adozione di un programma pluriennale di attività, aggiornato annualmente;
- f) le modalità e le procedure per assicurare la coerenza dell'attività della fondazione con la programmazione provinciale;
- g) l'obbligo di presentare annualmente alla Giunta provinciale una relazione sull'attività svolta;
- h) il vincolo di destinare tutti gli avanzi di gestione agli scopi istituzionali, con il divieto di distribuire utili;
- i) l'obbligo di adottare, entro sei mesi dalla data prevista dall'articolo 29, comma 3, un progetto di riorganizzazione delle strutture a essa conferite o che essa intende costituire nell'arco del primo triennio di attività; sul progetto sono preventivamente acquisite le osservazioni delle rappresentanze dei ricercatori e del restante personale; la fondazione Edmund Mach può far uso delle denominazioni già utilizzate dall'Istituto agrario di San Michele all'Adige e dal Centro di ecologia alpina Viote del Monte Bondone e dalle loro articolazioni organizzative;

j) la restituzione alla Provincia dei beni mobili e immobili di proprietà della fondazione, nel caso che essa sia sciolta.

181

3. Si applicano, in quanto compatibili, i commi 4, 5, 6 e 7 dell'articolo 8.

SEZIONE III

Disposizioni comuni

Art. 13

Personale

1. I rapporti di lavoro dei dipendenti delle fondazioni sono disciplinati dalle disposizioni del codice civile e dalle leggi sui rapporti di lavoro subordinato nell'impresa e sono costituiti e regolati contrattualmente.

2. La Provincia concorre con le fondazioni e le organizzazioni sindacali rappresentative alla stipula di un'intesa riguardante l'individuazione dei contratti collettivi applicabili al personale ricercatore, insegnante e amministrativo dipendente delle fondazioni, mantenendo l'anzianità maturata negli enti di provenienza, nel pieno rispetto della raccomandazione 2005/251/CE della Commissione, dell'11 marzo 2005, riguardante la Carta europea dei ricercatori e un codice di condotta per l'assunzione dei ricercatori.

2 bis. Al personale già in servizio a tempo indeterminato presso gli enti funzionali e transitato alle fondazioni continua ad applicarsi l'istituto della riammissione in servizio presso la Provincia secondo l'ordinamento vigente³.

Art. 14

Bilanci

1. I bilanci di esercizio sono redatti secondo le disposizioni degli articoli da 2423 a 2435 bis del codice civile, in quanto compatibili, e sono approvati dal consiglio d'amministrazione nei termini previsti per le società per azioni.

2. Le fondazioni, anche quando non esercitano attività commerciale, tengono i libri e le altre scritture contabili prescritte dall'articolo 2214 del codice civile. Se esercitano attività commerciali sono tenute alla separazione contabile delle attività.

Art. 15

Rinvio alla disciplina civilistica

1. Per quanto non espressamente previsto da questa legge la fondazione Bruno Kessler e la fondazione Edmund Mach sono disciplinate dal codice civile e dalle sue disposizioni d'attuazione.

³ Comma aggiunto dall'art. 18 della l.p. 29 dicembre 2006, n. 11.

2. Le fondazioni possono accettare donazioni, legati o eredità, con le modalità previste dall'articolo 473 del codice civile.

Art. 15 bis

Conferimenti di beni immobili

1. Per i conferimenti di immobili già di proprietà o in uso all'Istituto trentino di cultura e all'Istituto agrario di San Michele all'Adige effettuati dai soci fondatori non è richiesto il parere degli enti territoriali di cui all'articolo 57 del decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 (Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della L. 6 luglio 2002, n. 137). Per tali conferimenti non si applica il diritto di prelazione spettante ai sensi dell'articolo 11 della legge provinciale 17 febbraio 2003, n. 1 (Nuove disposizioni in materia di beni culturali) e degli articoli 60, 61 e 62 del decreto legislativo n. 42 del 2004; la prelazione può essere esercitata all'atto dell'eventuale successivo trasferimento da parte della fondazione. Resta ferma l'applicazione degli altri istituti del predetto decreto legislativo n. 42 del 2004, ivi compresi gli articoli 12 e 55⁴.

CAPO III

Strumenti di programmazione, di finanziamento e di valutazione

Art. 16

*Strumenti d'intervento della Provincia
per lo sviluppo del sistema provinciale della ricerca e dell'innovazione*

1. La Provincia, in coerenza con il programma pluriennale della ricerca previsto dall'articolo 18 e nel rispetto dell'ordinamento comunitario, promuove lo sviluppo del sistema provinciale della ricerca e dell'innovazione mediante:

- a) la stipulazione di accordi di programma con l'Università degli studi di Trento, la fondazione Bruno Kessler, la fondazione Edmund Mach e altri organismi di ricerca, come definiti dalla normativa comunitaria, secondo quanto previsto dagli articoli 19, 20 e 21;
- b) l'adozione di bandi per il finanziamento dei progetti di ricerca previsti dall'articolo 22, ai quali possono partecipare i soggetti indicati dall'articolo 4, comma 2;
- c) l'erogazione di agevolazioni per l'innovazione nell'ambito dell'articolo 5 della legge provinciale 13 dicembre 1999, n. 6.

1 bis. Per la realizzazione di quanto previsto negli accordi di programma di cui al comma 1, lettera a), la Provincia può mettere a disposizione a titolo gratuito, direttamente o tramite i propri enti strumentali di cui all'articolo 33 della legge provinciale 16 giugno 2006, n. 3 (Norme in materia di governo dell'autonomia del Trentino), personale e attrezzature, anche acquisiti a tale scopo, secondo modalità definite in specifiche convenzioni tra gli enti interessati e con oneri a carico del fondo unico per la ricerca di cui all'articolo 17.

⁴ Articolo aggiunto dall'art. 18 della l.p. 29 dicembre 2006, n. 11.

2. Per conseguire le finalità di questa legge la Provincia, nel rispetto delle procedure previste dalla normativa statale adottata in attuazione dell'articolo 117 della Costituzione e della normativa comunitaria in materia di accordi e d'intese di carattere internazionale, promuove la collaborazione fra i soggetti del sistema provinciale della ricerca e dell'innovazione e i soggetti nazionali e internazionali, anche mediante la sottoscrizione di accordi con governi locali per il finanziamento, la promozione, la valorizzazione e la divulgazione della ricerca scientifica. Gli accordi possono prevedere la realizzazione di attività di ricerca anche fuori dal territorio provinciale⁵.

Art. 17

Fondo unico per la ricerca

1. Per i fini dell'articolo 1 è istituito, nell'ambito del bilancio provinciale, il fondo unico per la ricerca, alimentato da risorse della Provincia.
2. Il fondo unico è destinato al finanziamento di programmi, progetti e accordi di ricerca scientifica e tecnologica ed è articolato in sezioni distinte per i fondi destinati agli accordi di programma di cui agli articoli 19, 20 e 21, per i fondi destinati al finanziamento dei bandi di ricerca previsti dall'articolo 22, per quelli necessari ai sensi dell'articolo 16, comma 2, nonché per quelli destinati ai progetti di ricerca disciplinati dalla legge provinciale 13 dicembre 1999, n. 6.

Art. 18

Programma pluriennale della ricerca

1. Ai fini della programmazione coordinata degli interventi previsti dall'articolo 16 la Giunta provinciale, su proposta dell'assessore competente e assicurando il coinvolgimento dei soggetti che si occupano di ricerca ed innovazione sul territorio provinciale, approva un programma pluriennale della ricerca di durata massima pari a quella della legislatura, aggiornabile annualmente. L'efficacia del programma è prorogata fino all'entrata in vigore del programma successivo⁶.
2. Il programma pluriennale della ricerca, strumento della programmazione provinciale ai sensi del capo II della legge provinciale 8 luglio 1996, n. 4 (Nuova disciplina della programmazione di sviluppo e adeguamento delle norme in materia di contabilità e di zone svantaggiate), elaborato anche in relazione alle linee guida della programmazione nazionale in materia di ricerca, individua:
 - a) gli obiettivi da perseguire e le linee generali d'intervento per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, nonché le relative priorità;
 - b) le aree di ricerca d'interesse prioritario per il territorio provinciale, oggetto degli interventi della Provincia;

⁵ Articolo così modificato dall'art. 23 della l.p. 12 settembre 2008, n. 16 e dall'art. 73 della l.p. 28 marzo 2009, n. 2.

⁶ Comma così modificato dall'art. 73, comma 2 della l.p. 28 marzo 2009, n. 2 (per una disposizione transitoria connessa a questa modificazione vedi lo stesso art. 73, comma 5).

- c) i criteri generali per la valutazione delle attività e dei progetti di ricerca, nonché per la verifica dei loro risultati;
- d) le aree di intervento prioritarie di ricerca a cui riservare i livelli massimi dell'intervento agevolativo della Provincia nel campo della ricerca, ivi compreso quello previsto dall'articolo 5 della legge provinciale 13 dicembre 1999, n. 6, nel rispetto della normativa comunitaria in materia di aiuti di Stato;
- e) con riguardo agli interventi previsti dall'articolo 22, le aree di intervento prioritarie di ricerca interessate, i contenuti, i termini e le modalità per l'adozione e la pubblicazione dei bandi;
- f) le tipologie di spesa ammissibile a finanziamento sul fondo unico per la ricerca, con esclusione di quelle disciplinate dai criteri per l'applicazione della legge provinciale 13 dicembre 1999, n. 6;
- g) i criteri per il finanziamento dei progetti imputati al fondo, promuovendo la cooperazione tra i soggetti che svolgono attività di ricerca in ambito provinciale e incentivando il cofinanziamento da parte di altri soggetti pubblici e privati;
- h) le modalità di erogazione e di rendicontazione dei finanziamenti, con modalità semplificate per i soggetti sottoposti a procedure di certificazione della propria attività;
- i) le modalità di valutazione dei progetti.

3. Il programma è approvato previo parere del comitato tecnico-scientifico per la ricerca e l'innovazione previsto dall'articolo 23 e sulla base delle indicazioni emerse nell'ambito delle procedure di concertazione esperite ai sensi dell'articolo 11, comma 1, della legge provinciale 8 luglio 1996, n. 4.

Art. 19

Accordo di programma con l'Università degli studi di Trento

1. La Provincia può definire obiettivi e interventi per la ricerca d'interesse generale nell'ambito dell'accordo di programma con l'Università degli studi di Trento previsto dall'articolo 1 bis della legge provinciale 2 novembre 1993, n. 29 (Norme per favorire la collaborazione tra la Provincia e l'Università degli studi di Trento), secondo le modalità da esso previste.

Art. 20

Accordi di programma con la fondazione Bruno Kessler e con la fondazione Edmund Mach

1. La Provincia può stipulare accordi di programma con la fondazione Bruno Kessler e con la fondazione Edmund Mach su obiettivi e interventi ritenuti prioritari nell'ambito della ricerca d'interesse generale. Questi accordi stabiliscono gli obiettivi e i temi generali dell'attività di ricerca svolta dalle fondazioni, i criteri per definire l'attività di ricerca e per gestirla, i criteri per determinare i concorsi finanziari della Provincia e le modalità per valutare congiuntamente i risultati dell'attività di ricerca. Agli accordi di programma si applica, in quanto compatibile, l'articolo 1 bis della legge provinciale 2 novembre 1993, n. 29.

1 bis. La Provincia, inoltre, può stipulare accordi di programma con la fondazione Edmund Mach per definire gli obiettivi d'interesse comune nelle aree di attività della fondazione diverse da quelle previste dal comma 1, e pertanto non comprese nel programma pluriennale della ricerca di cui all'articolo 18.

1 ter. I risultati delle attività finanziate con accordo di programma, compresi i brevetti e i diritti di proprietà intellettuale conseguibili e le relative possibilità di utilizzazione anche economica, appartengono alle fondazioni, che si assumono la responsabilità della corretta applicazione delle norme nella gestione, valorizzazione e alienazione dei diritti di proprietà intellettuale. L'accordo di programma prevede che le fondazioni utilizzino i diritti di proprietà intellettuale appartenenti esclusivamente ad esse secondo i criteri previsti dall'articolo 25, comma 1, e che per la gestione, valorizzazione e alienazione di questi diritti le fondazioni si avvalgano di Trentino sviluppo s.p.a., nei limiti e secondo i criteri stabiliti con deliberazione della Giunta provinciale. L'accordo di programma prevede inoltre che i diritti di proprietà intellettuale non appartenenti esclusivamente alle fondazioni vengano utilizzati secondo criteri e modalità stabiliti con deliberazione della Giunta provinciale⁷.

Art. 21

Accordi di programma con organismi di ricerca

1. In armonia con gli obiettivi del programma pluriennale della ricerca la Provincia può stipulare accordi di programma con organismi di ricerca, come definiti dalla normativa comunitaria, per realizzare interventi o progetti di ricerca e innovazione di particolare interesse. I contenuti di questi accordi sono quelli definiti dall'articolo 20⁸.

Art. 22

Bandi per la realizzazione di progetti di ricerca

1. La Provincia è autorizzata a finanziare progetti di ricerca finalizzati a sostenere l'innovazione e lo sviluppo sociale, culturale, scientifico, tecnologico e imprenditoriale della società trentina.

2. La Giunta provinciale approva bandi di ricerca in relazione ai quali i soggetti indicati dall'articolo 4, comma 2, possono presentare progetti di ricerca. La Giunta provinciale, contestualmente all'approvazione dei bandi, impegna le relative risorse finanziarie. I bandi determinano, in particolare:

- a) le aree di intervento prioritarie oggetto del bando;
- b) le modalità per predisporre e presentare nonché i criteri per valutare i progetti di ricerca;

⁷ Articolo così modificato dall'art. 18 della l.p. 29 dicembre 2006, n. 11 e dall'art. 40 della l.p. 28 dicembre 2009, n. 19.

⁸ Articolo già modificato dall'art. 18 della l.p. 29 dicembre 2006, n. 11, e così sostituito dall'art. 29 della l.p. 21 dicembre 2007, n. 23.

c) le modalità per monitorare l'evoluzione dei progetti di ricerca.

3. I progetti presentati devono contenere il programma delle attività, i tempi e le modalità di svolgimento, le risorse umane e strumentali necessarie e l'analisi economico-finanziaria, relativi alla completa realizzazione dell'intervento.

4. I risultati del progetto, compresi i brevetti e i diritti di proprietà intellettuale conseguibili, e le relative possibilità di utilizzazione anche economica appartengono alla Provincia. Il bando può prevedere, nel rispetto della disciplina comunitaria sugli aiuti di Stato, i criteri e le modalità per riconoscere ai soggetti che realizzano o cofinanziano il progetto diritti di condivisione nell'utilizzo dei risultati del progetto, ove ciò sia compatibile con le esigenze previste dal comma 1.

4 bis. La Provincia può comunque affidare commesse di ricerca, anche attraverso le ordinarie procedure di evidenza pubblica, in conformità alla normativa provinciale, nazionale e comunitaria in materia di attività contrattuale⁹.

Art. 23

Comitato tecnico-scientifico per la ricerca e l'innovazione

1. È istituito il comitato tecnico-scientifico per la ricerca e l'innovazione, quale organo di consulenza e di valutazione tecnico-scientifica della Provincia.

2. Il comitato è nominato dalla Giunta provinciale per la durata della legislatura ed è composto da non più di cinque esperti, di cui uno designato dalle minoranze del Consiglio provinciale, esterni all'amministrazione provinciale e ai soggetti di cui all'articolo 4, comma 2, scelti tra persone di comprovata qualificazione ed esperienza in ambiti metodologici e disciplinari del mondo scientifico, tecnologico e culturale. Ciascun componente, alla scadenza, può essere rinominato per una sola volta. Alle riunioni del comitato partecipano, senza diritto di voto, il dirigente del dipartimento provinciale competente in materia di ricerca, nonché i dirigenti dei dipartimenti competenti nelle materie oggetto di trattazione.

3. Il comitato tecnico-scientifico per la ricerca e l'innovazione:

- a) esprime il proprio parere sui progetti presentati per i bandi previsti dall'articolo 22, anche con riguardo al rispetto delle indicazioni di ciascun bando;
- b) esercita le funzioni demandategli ai sensi dell'articolo 5 della legge provinciale 13 dicembre 1999, n. 6;
- c) esprime il parere sul programma pluriennale della ricerca;
- d) elabora proposte sul programma pluriennale della ricerca;

d bis) esprime un parere, per gli aspetti di sua competenza e su richiesta della Giunta provinciale, sulle domande di contributo presentate ai sensi dell'articolo 24 bis della legge provinciale n. 6 del 1999, nonché su altri progetti di ricerca o programmi.

⁹ Articolo così modificato dall'art. 29 della l.p. 21 dicembre 2007, n. 23.

4. Ai componenti esterni del comitato è attribuita un'indennità determinata dalla Giunta provinciale entro i limiti massimi di quella spettante ai componenti dell'Agenzia provinciale per la rappresentanza negoziale diversi dal suo presidente, ai sensi dell'articolo 58 della legge provinciale 3 aprile 1997, n. 7 (Revisione dell'ordinamento del personale della Provincia autonoma di Trento). A essi spettano inoltre i rimborsi spese previsti dalla vigente disciplina in materia di comitati e commissioni provinciali.

5. Le funzioni di segretario del comitato sono svolte dal dirigente del servizio competente in materia di ricerca o da un funzionario da lui delegato.

6. Per valutare i progetti finanziati in base al fondo unico per la ricerca e per redigere le proposte relative al programma pluriennale della ricerca o ai suoi aggiornamenti, nonché per attivare gli strumenti di intervento previsti dal programma stesso, il comitato può avvalersi di ulteriori esperti individuati dalla Provincia secondo criteri e modalità stabiliti dalla Giunta provinciale¹⁰.

Art. 24

Comitato di valutazione della ricerca

1. È istituito il comitato di valutazione della ricerca, al quale compete:

- a) la valutazione dell'efficacia del complesso degli interventi della Provincia a sostegno del sistema provinciale della ricerca e dell'innovazione, anche con riguardo al raggiungimento degli obiettivi fissati nel programma pluriennale della ricerca;
- b) la valutazione dei risultati ottenuti dai progetti oggetto d'intervento provinciale;
- c) la presentazione alla Giunta e al Consiglio provinciali di un rapporto sui risultati dell'attività di valutazione, su richiesta della Giunta stessa e in occasione dell'approvazione del programma pluriennale della ricerca o dei suoi aggiornamenti.

2. Il comitato è nominato dalla Giunta provinciale per la durata della legislatura ed è composto da non più di cinque esperti, di cui uno designato dalle minoranze del Consiglio provinciale, esterni all'amministrazione provinciale e ai soggetti di cui all'articolo 4, comma 2, scelti tra persone di comprovata qualificazione ed esperienza internazionale in ambiti metodologici e disciplinari del mondo scientifico, tecnologico e culturale. Ciascun componente, alla scadenza, può essere rinominato per una sola volta. È componente di diritto del comitato, senza diritto di voto, il dirigente del dipartimento competente in materia di ricerca. Il comitato può disporre la costituzione al proprio interno di sottocomitati per la trattazione di specifici argomenti.

3. Al comitato si applicano i commi 4, 5 e 6 dell'articolo 23.

¹⁰ Articolo così modificato dall'art. 29 della l.p. 21 dicembre 2007, n. 23 e dall'art. 23 della l.p. 12 settembre 2008, n. 16.

CAPO IV**Disposizioni in materia di sostegno all'innovazione**

Art. 25

Disposizioni relative all'Agenzia per lo sviluppo s.p.a.

1. La Provincia può dare all'Agenzia per lo sviluppo s.p.a. il compito di amministrare i brevetti e i diritti di proprietà intellettuale acquisiti in proprietà dalla Provincia, anche in seguito ai bandi previsti dall'articolo 16, ai fini della promozione di iniziative economiche da realizzare sul territorio provinciale. Se tale utilizzazione non è possibile i brevetti e i diritti di proprietà intellettuale possono essere alienati anche per impieghi esterni al territorio provinciale. I brevetti e i diritti di proprietà intellettuale sono venduti comunque a prezzo di mercato; il corrispettivo confluisce in un fondo specifico per il finanziamento della ricerca, impiegato per l'acquisto di brevetti, di tecnologie o di diritti di utilizzo funzionali alla promozione delle iniziative economiche da realizzare nel territorio provinciale. La Provincia, in collaborazione con l'Agenzia per lo sviluppo s.p.a., realizza un fondo specifico impiegato per l'acquisto di brevetti, di tecnologie o di diritti di utilizzo funzionali alla promozione delle iniziative economiche da realizzare nel territorio provinciale. La Provincia definisce convenzionalmente, nell'ambito della regolamentazione dei rapporti con l'Agenzia per lo sviluppo s.p.a., le modalità di amministrazione del fondo, da effettuare con separata contabilità, e gli obblighi d'informazione e di rendicontazione nei confronti della Provincia.

2. La Provincia, inoltre, può affidare all'Agenzia per lo sviluppo s.p.a., in favore delle imprese operanti sul territorio provinciale, il compito di diffondere le conoscenze dell'offerta tecnologica disponibile presso soggetti pubblici e privati di ricerca nazionali e internazionali, di rilevare i fabbisogni tecnologici e progettuali per l'innovazione dei prodotti e dei processi e di promuovere lo sviluppo dei progetti d'innovazione tecnologica da parte delle imprese trentine.

3. I rapporti tra Provincia e Agenzia per lo sviluppo s.p.a. funzionali all'applicazione di quest'articolo sono disciplinati nell'ambito della convenzione adottata ai sensi dell'articolo 33 della legge provinciale 13 dicembre 1999, n. 6.

Art. 26

Modificazioni della legge provinciale 13 dicembre 1999, n. 6

1. omissis¹¹

2. Le modificazioni apportate dal comma 1 all'articolo 5 della legge provinciale 13 dicembre 1999, n. 6, hanno effetto a decorrere dalla data di nomina del primo comitato tecnico-scientifico per la ricerca e l'innovazione¹².

¹¹ Comma modificativo degli articoli 5 e 35 della l.p. 13 dicembre 1999, n. 6.

¹² Vedi la deliberazione della Giunta provinciale 10 febbraio 2006, n. 236 (non pubblicata), che nomina il primo comitato tecnico-scientifico per la ricerca e l'innovazione con decorrenza dal 10 febbraio 2006.

CAPO V**Modificazioni della legge provinciale 5 novembre 1990, n. 28
(Istituto agrario di San Michele all'Adige)**

Art. 27

*omissis*¹³**CAPO VI****Disposizioni transitorie e finali**

Art. 28

*Disposizioni per l'avvio della fondazione Bruno Kessler
e soppressione dell'Istituto trentino di cultura*

1. Il Presidente della Provincia assume gli atti necessari affinché la fondazione Bruno Kessler sia costituita entro diciotto mesi dalla data di entrata in vigore di questa legge.
2. Dalla data fissata dalla Giunta provinciale, comunque entro il 1° marzo 2007, l'Istituto trentino di cultura, istituito dalla legge provinciale 29 agosto 1962, n. 11, è soppresso e i suoi organi decadono, ad eccezione del direttore e del collegio dei revisori dei conti, che rimangono in carica per la redazione del rendiconto generale finale e, rispettivamente, per l'esame e l'attestazione della correttezza dei valori riportati, da ultimare entro tre mesi dalla soppressione dell'ente¹⁴.
3. Dalla data di cui al comma 2, la fondazione Bruno Kessler subentra nei rapporti giuridici attivi e passivi già facenti capo all'Istituto trentino di cultura secondo le modalità e i criteri stabiliti dalla Giunta provinciale, fatto salvo quanto previsto da quest'articolo in materia di personale. A seguito della soppressione dell'Istituto trentino di cultura i riferimenti ad esso contenuti nella vigente legislazione provinciale s'intendono sostituiti con il riferimento alla fondazione Bruno Kessler.
4. Dalla data prevista dal comma 2, il personale con rapporto di lavoro a tempo indeterminato dipendente dell'Istituto trentino di cultura, che non instauri il rapporto di lavoro con la fondazione, è trasferito nel ruolo unico del personale della Provincia ed è messo a disposizione della fondazione Bruno Kessler. Il personale trasferito alla Provincia può comunque chiedere di essere assunto presso la fondazione entro centoventi giorni dall'adozione da parte del consiglio di amministrazione della deliberazione che individua il contratto collettivo di cui all'articolo 13.
5. Al personale con rapporto di lavoro a tempo indeterminato, che istaura il rapporto di lavoro con la fondazione o è trasferito nel ruolo unico del personale della Provincia, è riconosciuta tutta l'anzianità maturata nell'ente di provenienza.
6. Dalla data indicata dal comma 2, la fondazione Bruno Kessler subentra all'Istituto trentino di cultura nei rapporti di lavoro a tempo determinato per la durata residua dei contratti.

¹³ Articolo abrogato dall'art. 73 della l.p. 28 marzo 2009, n. 2.

¹⁴ Vedi la deliberazione della Giunta provinciale 23 febbraio 2007, n. 387 (b.u. 6 marzo 2007, n. 10).

7. Il rapporto di lavoro del personale trasferito nei ruoli provinciali è regolato dai contratti collettivi applicati nei suoi confronti alla data del trasferimento nel ruolo della Provincia, con i successivi adeguamenti.

8. La gestione giuridica ed economica del personale di cui al comma 4, cui possono provvedere la Provincia o la fondazione, le sue modalità di utilizzo e quant'altro necessario sono regolati mediante intese fra la Provincia e la fondazione Bruno Kessler¹⁵.

Art. 29

Disposizioni per l'avvio della fondazione Edmund Mach e soppressione dell'Istituto agrario di San Michele all'Adige

1. Il Presidente della Provincia assume gli atti necessari affinché la fondazione Edmund Mach sia costituita entro diciotto mesi dalla data di entrata in vigore di questa legge.

2. A decorrere dalle date di cui ai commi 3 e 4, la fondazione esercita le attività attinenti alla ricerca ecologico-ambientale esercitate dall'Istituto agrario di San Michele all'Adige, le attività già esercitate dall'agenzia per la garanzia della qualità in agricoltura prevista dall'articolo 4 bis della legge provinciale 5 novembre 1990, n. 28, nonché quelle svolte dal Centro di ecologia alpina Viote del Monte Bondone, istituito dalla legge provinciale 31 agosto 1992, n. 17.

3. La Giunta provinciale fissa con propria deliberazione la data, non successiva a diciotto mesi dalla costituzione della fondazione, a decorrere dalla quale la fondazione esercita le attività previste dal comma 2 già svolte dall'istituto agrario. Da questa data la fondazione subentra all'Istituto agrario nei rapporti giuridici attivi e passivi, connessi alle attività trasferite e individuati espressamente dall'istituto, secondo le modalità e i criteri stabiliti dalla Giunta provinciale, fatto salvo quanto previsto da quest'articolo in materia di personale. Fino ad avvenuto trasferimento alla fondazione Edmund Mach di tutte le attività dell'Istituto agrario di San Michele all'Adige, quest'ultimo è autorizzato a provvedere ai fabbisogni della medesima fondazione. A tale fine il bilancio di previsione dell'istituto utilizza, per la programmazione della spesa, le risorse autorizzate sul bilancio provinciale ai fini della presente legge nonché ai fini della legge provinciale n. 28 del 1990.

4. La Giunta provinciale, inoltre, fissa con propria deliberazione la data, non successiva a diciotto mesi dalla costituzione della fondazione, a decorrere dalla quale la fondazione esercita le attività previste dal comma 2 già svolte dal Centro di ecologia alpina.

5. La Giunta provinciale, con propria deliberazione, dispone il trasferimento alla fondazione Edmund Mach delle attività esercitate dall'Istituto agrario diverse da quelle previste dal comma 2, entro il 31 dicembre 2008, regolando anche gli aspetti organizzativi e finanziari connessi. Ad avvenuto trasferimento alla fondazione di tutte le attività dell'Istituto agrario, l'istituto è soppresso; a tal fine si applica, in quanto compatibile, l'articolo 28, intendendosi sostituito l'Istituto agrario di San Michele all'Adige all'Istituto trentino di cultura. A seguito della soppressione dell'istituto la Provincia gli subentra nei diritti connessi alla qualità di socio fondatore della fondazione Edmund Mach.

¹⁵ Articolo così modificato dall'art. 18 della l.p. 29 dicembre 2006, n. 11 e dall'art. 29 della l.p. 21 dicembre 2007, n. 23.

6. Dalla data di avvio dell'attività della fondazione Edmund Mach, prevista dal comma 3, il personale con rapporto di lavoro a tempo indeterminato dipendente dell'Istituto agrario addetto alle attività individuate ai sensi del comma 2, che non instauri un rapporto di lavoro con la fondazione, rimane inquadrato nel ruolo unico del personale dell'Istituto agrario ed è messo a disposizione della fondazione. Il personale dell'Istituto o già in servizio presso il Centro di ecologia alpina può comunque chiedere di essere assunto presso la fondazione entro centoventi giorni dall'adozione da parte del consiglio di amministrazione della deliberazione che individua il contratto collettivo di cui all'articolo 13.
7. Dalla data prevista dal comma 3, la fondazione Edmund Mach subentra all'Istituto agrario nei rapporti di lavoro a tempo determinato del personale addetto alle attività individuate ai sensi del comma 2, per la durata residua dei contratti.
8. Il rapporto di lavoro del personale continua ad essere regolato dai contratti collettivi applicati nei suoi confronti alla data di messa a disposizione della fondazione Edmund Mach, con i successivi adeguamenti.
9. La gestione giuridica ed economica del personale di cui al comma 6, cui possono provvedere l'Istituto agrario o la fondazione Edmund Mach, le sue modalità di utilizzo e quant'altro necessario sono regolati mediante intese fra l'Istituto agrario e la fondazione Edmund Mach.
10. Al momento della soppressione dell'Istituto agrario il personale rimasto nei ruoli dell'Istituto è trasferito nel ruolo unico del personale della Provincia ed è messo a disposizione della fondazione Edmund Mach. Al predetto personale continua ad essere applicata la normativa contrattuale di riferimento. Questo comma non si applica al personale dell'azienda agricola assunto con contratto di diritto privato, che è trasferito alle dipendenze della fondazione al momento del passaggio ad essa delle attività dell'azienda agricola.
11. Al personale con rapporto di lavoro a tempo indeterminato, che instaura il rapporto di lavoro con la fondazione o è trasferito nel ruolo unico del personale dell'Istituto agrario o della Provincia, è riconosciuta tutta l'anzianità maturata nell'ente di provenienza.
12. Ferma restando la libertà di insegnamento del personale docente, lo statuto prevede che il nuovo personale docente dipendente a tempo indeterminato e a tempo determinato è assunto dalla fondazione Edmund Mach a seguito di apposite selezioni pubbliche dalla stessa effettuate. Lo statuto prevede inoltre che, ove sia raggiunta intesa con le organizzazioni sindacali interessate, il contratto collettivo di lavoro per il personale docente dipendente a tempo indeterminato e a tempo determinato dalla fondazione disciplina il trattamento dello stesso in coerenza con quanto previsto dal contratto collettivo provinciale del personale della scuola a carattere statale o della formazione professionale.
13. L'organizzazione e lo svolgimento dei percorsi di istruzione e di formazione professionale sono definiti dalla fondazione in coerenza con quanto previsto per i soggetti che rientrano nel sistema scolastico e formativo provinciale e che svolgono un servizio pubblico¹⁶.

¹⁶ Articolo così modificato dall'art. 18 della l.p. 29 dicembre 2006, n. 11 e dall'art. 29 della l.p. 21 dicembre 2007, n. 23. Per la deliberazione prevista dal comma 4 vedi la deliberazione della Giunta provinciale 28 dicembre 2007, n. 3147 (non pubblicata), che fissa la data in questione nel 1° gennaio 2008.

Art. 30

Soppressione del Centro di ecologia alpina Viote del Monte Bondone

1. Dalla data individuata ai sensi dell'articolo 29, comma 4, il Centro di ecologia alpina Viote del Monte Bondone, istituito dalla legge provinciale 31 agosto 1992, n. 17, è soppresso e i suoi organi decadono, ad eccezione del direttore e del collegio dei revisori dei conti, che rimangono in carica per la redazione del rendiconto generale finale e, rispettivamente, per l'esame e l'attestazione della correttezza dei valori riportati, da ultimare entro tre mesi dalla soppressione del centro.
2. Dalla medesima data la fondazione Edmund Mach subentra nei rapporti giuridici attivi e passivi già facenti capo al centro, secondo le modalità e i criteri stabiliti dalla Giunta provinciale, fatto salvo quanto previsto da quest'articolo in materia di personale. A seguito della soppressione del centro i riferimenti ad esso contenuti nella vigente legislazione provinciale s'intendono sostituiti con il riferimento alla fondazione Edmund Mach.
3. Dalla data individuata ai sensi dell'articolo 29, comma 4, il personale con rapporto di lavoro a tempo indeterminato dipendente del centro, che non instauri un rapporto di lavoro con la fondazione, è trasferito nel ruolo unico del personale della Provincia ed è messo a disposizione della fondazione Edmund Mach. Il personale del centro inquadrato nella dirigenza veterinaria è trasferito nel ruolo dell'Azienda provinciale per i servizi sanitari e messo a disposizione della fondazione. Dalla medesima data la fondazione Edmund Mach subentra al centro nei rapporti di lavoro a tempo determinato per la durata residua dei contratti.
4. Il rapporto di lavoro del personale trasferito nei ruoli provinciali è regolato dai contratti collettivi applicati nei suoi confronti alla data del trasferimento nel ruolo della Provincia, con i successivi adeguamenti.
5. La gestione giuridica ed economica del personale messo a disposizione ai sensi del comma 3, cui possono provvedere la Provincia o la fondazione, le sue modalità di utilizzo e quant'altro necessario sono regolati mediante intese fra la Provincia e la fondazione Edmund Mach.

Art. 31

Disposizioni contabili

1. La Giunta provinciale è autorizzata a disporre le variazioni di bilancio e l'istituzione di nuove unità previsionali di base in relazione all'avvio dell'attività delle fondazioni previste dal capo II.

Art. 32

Abrogazioni

1. Gli articoli 9 e 10 della legge provinciale 20 marzo 2000, n. 3, relativi alla ricerca scientifica, nonché l'articolo 11 della legge provinciale 22 marzo 2001, n. 3, e l'articolo 36 della legge provinciale 10 febbraio 2005, n. 1, sono abrogati a far data dall'entrata in vigore di questa legge.

2. La legge provinciale 29 agosto 1962, n. 11 (Istituzione dell'Istituto trentino di cultura), nonché l'articolo 24 della legge provinciale 19 febbraio 2002, n. 1, sono abrogati a far data dalla pubblicazione nel Bollettino ufficiale della Regione dell'avviso sulla costituzione della fondazione Bruno Kessler¹⁷.
3. La legge provinciale 31 agosto 1992, n. 17 (Istituzione del Centro di ecologia alpina Viote del Monte Bondone), nonché l'articolo 26 della legge provinciale 3 settembre 1993, n. 23, la lettera nn) del comma 1 dell'articolo 7 della legge provinciale 12 febbraio 1996, n. 3, l'articolo 27 della legge provinciale 7 luglio 1997, n. 10, e l'articolo 39 della legge provinciale 27 agosto 1999, n. 3, sono abrogati a decorrere dalla data fissata ai sensi dell'articolo 29, comma 4.
4. Gli articoli da 1 a 30 e da 33 a 36 della legge provinciale 5 novembre 1990, n. 28 (Istituto agrario di San Michele all'Adige), nonché il comma 13 dell'articolo 4 della legge provinciale 28 gennaio 1991, n. 2, l'articolo 19 della legge provinciale 3 settembre 1993, n. 23, l'articolo 33 della legge provinciale 2 febbraio 1996, n. 1, la lettera cc) del comma 1 dell'articolo 7 della legge provinciale 12 febbraio 1996, n. 3, il capo I della legge provinciale 4 settembre 2000, n. 11, gli articoli 63 e 64 della legge provinciale 22 marzo 2001, n. 3, e l'articolo 3 della legge provinciale 11 marzo 2005, n. 3, sono abrogati¹⁸.

Art. 33

Disposizioni finanziarie

1. Nel bilancio della Provincia è istituito un fondo destinato al finanziamento degli accordi di programma con la fondazione Bruno Kessler e con la fondazione Edmund Mach di cui all'articolo 20. Per i suddetti fini è autorizzata la spesa di 30 milioni di euro annui dal 2007 al 2012.
2. Alle maggiori spese derivanti dagli articoli 16, comma 2, 17, 21 e 22 si fa fronte con una quota delle minori spese conseguenti all'abrogazione degli articoli 9 e 10 della legge provinciale 20 marzo 2000, n. 3 (unità previsionale di base 31.10.220).
3. Alle maggiori spese derivanti dall'articolo 19 si fa fronte con le autorizzazioni di spesa già disposte per i fini della legge provinciale 2 novembre 1993, n. 29 (unità previsionali di base 31.5.110 e 31.5.210).
4. Per i fini di cui all'articolo 25 è autorizzata la spesa di 5 milioni di euro per ciascuno degli esercizi finanziari 2006 e 2007.
5. Per il triennio 2005-2007 alla copertura delle ulteriori nuove o maggiori spese derivanti dall'applicazione di questa legge si provvede secondo le modalità riportate nell'allegata tabella A. Per gli esercizi finanziari successivi si provvederà secondo le previsioni del bilancio pluriennale della Provincia.

¹⁷ Per la costituzione della Fondazione Bruno Kessler si veda la determinazione del dirigente del Servizio appalti, contratti e gestioni generali della provincia 17 gennaio 2007, n. 1 (b.u. 27 febbraio 2007, n. 9).

¹⁸ Comma così sostituito dall'art. 73 della l.p. 28 marzo 2009, n. 2.

194 | 6. La Giunta provinciale è autorizzata ad apportare al bilancio le variazioni conseguenti a questa legge, ai sensi dell'articolo 27, terzo comma, della legge provinciale 14 settembre 1979, n. 7 (Norme in materia di bilancio e di contabilità generale della Provincia autonoma di Trento).

Art. 34

Clausola di salvaguardia

1. Gli effetti delle disposizioni contenute in questa legge che introducono misure qualificabili come aiuti di Stato ai sensi dell'ordinamento comunitario e che non siano state preventivamente autorizzate al momento della sua entrata in vigore decorrono dal giorno successivo alla pubblicazione, anche per estratto, nel Bollettino ufficiale della Regione della decisione di autorizzazione della Commissione europea ai sensi degli articoli 87 e 88 del Trattato.

Tabella A

*omissis*¹⁹

¹⁹ Disposizioni finanziarie.

2. Statuto della Fondazione Bruno Kessler

SEZIONE I

Disposizioni preliminari

Art. 1

Denominazione, sede e natura giuridica

- 1) La Fondazione «Bruno Kessler» ha sede in Trento, Via S. Croce n. 77, non ha scopo di lucro ed opera nel campo della ricerca secondo le finalità delineate nell'articolo seguente. L'eventuale trasferimento in altra sede, purché nel territorio del comune di Trento, potrà essere deliberato dal Consiglio di Amministrazione che potrà, inoltre, promuovere o istituire sedi secondarie ed uffici senza limiti di territorialità.
- 2) L'ente, che continua gli scopi e l'attività dell'Istituto Trentino di Cultura, potrà utilizzare, secondo le disposizioni regolamentari che saranno emanate, accanto alla denominazione «Fondazione Bruno Kessler», acronimi o sigle già utilizzate dall'ITC e identificanti singoli centri o articolazioni organizzative.

Art. 2

Scopi e finalità della Fondazione Bruno Kessler

- 1) Le finalità e gli scopi che la Fondazione Bruno Kessler si propone sono:
 1. le attività culturali, la ricerca scientifica, lo sviluppo tecnologico sia nella prospettiva dell'avanzamento della conoscenza sia del servizio alla comunità locale;
 2. l'esplorazione di frontiere innovative del sapere con particolare riguardo agli approcci interdisciplinari e alla dimensione applicativa, definendo in tal modo il profilo della Fondazione in termini di originalità e di complementarità rispetto all'organizzazione delle attività scientifiche propria dell'istituzione universitaria;
 3. l'apertura internazionale del Trentino, promuovendo collaborazioni e attività di scambio con realtà di ricerca nazionali ed internazionali e incrementando in tal modo la competitività e la capacità di attrarre risorse umane e materiali da parte del sistema provinciale della ricerca, promuovendo il coinvolgimento dell'Università di Trento e degli altri enti pubblici e privati interessati presenti sul territorio;
 4. la promozione di una capacità diffusa di innovazione, intesa nell'accezione più ampia dei processi di nuovi sviluppi e sintesi culturali, civili e strumentali, coinvolgendo la comunità e l'economia locale al fine di favorire, nella circolazione delle conoscenze e

196 | delle tecnologie, la crescita della realtà trentina nella quale la Fondazione Bruno Kessler è radicata;

5. il trasferimento dei risultati della ricerca: il sostegno a nuove imprenditorialità, alla crescita di inedite capacità professionali, nonché alla qualificazione delle strutture delle amministrazioni pubbliche, nella consapevolezza del ruolo e della responsabilità in capo alla Fondazione stessa nelle dinamiche dello sviluppo locale;

6. il rispetto, in tutte le attività che liberamente e autonomamente la Fondazione riterrà di svolgere per perseguire gli scopi e le finalità qui delineate, della dignità della persona e dell'ambiente salvaguardate e promosse dalla storia, dalla tradizione, dall'identità di cui il Trentino è testimone.

Art. 3

Principi e metodi

1) La Fondazione, nella propria autonomia e nel rispetto del principio di apertura nazionale e internazionale, coopera con gli altri soggetti del sistema provinciale della ricerca.

2) La Fondazione svolge le proprie attività ispirandosi ai seguenti principi:

- distinzione delle funzioni di indirizzo e di esecuzione autonoma della ricerca nel rispetto della sua libertà di espressione;
- distinzione tra le competenze e le attribuzioni degli organi di governo e degli organi di consulenza scientifica;
- semplicità, funzionalità ed economicità nell'organizzazione dell'attività di ricerca;
- coinvolgimento dei ricercatori nella vita istituzionale della Fondazione, secondo le modalità previste con apposito regolamento;
- sostegno alla mobilità delle idee e delle risorse umane;
- trasparenza nelle procedure di selezione dei ricercatori e promozione della loro crescita professionale;
- promozione della conoscenza dei risultati della ricerca;
- valutazione indipendente dell'organizzazione e dei risultati delle attività svolte sulla base di criteri condivisi;
- valorizzazione economica dei risultati della ricerca anche a beneficio del personale che ha contribuito al loro raggiungimento purché in modo compatibile con lo scopo non lucrativo della Fondazione;
- organizzazione secondo aree di ricerca e cooperazione e coordinamento tra le diverse articolazioni e strutture;
- funzione ausiliaria dell'attività amministrativa alle attività di cultura e di ricerca, che sono alla base della nascita della Fondazione.

Art. 4

Collaborazioni e partecipazioni

1) La Fondazione per svolgere le sue attività può stipulare accordi, convenzioni o contratti con enti o istituti pubblici o privati, costituire e partecipare a consorzi, società e altri soggetti pubblici o privati dotati di personalità giuridica, nel rispetto degli scopi della Fondazione.

SEZIONE II**Organi della Fondazione**

Art. 5

Organi della Fondazione

- 1) Sono organi della Fondazione:
- il Consiglio di Amministrazione;
 - il Presidente;
 - il Comitato scientifico;
 - il Collegio sindacale;
 - il Collegio dei Fondatori e dei Sostenitori.

Art. 6

Consiglio di Amministrazione. Composizione

- 1) Il Consiglio di Amministrazione è composto da un numero di otto membri, compreso il Presidente, tutti scelti tra persone di alta e riconosciuta competenza scientifica o di alta competenza e comprovata esperienza manageriale.
- 2) Il Consiglio di Amministrazione è costituito da:
- quattro componenti, tra i quali il Presidente, nominati dalla Provincia autonoma di Trento. Uno dei predetti componenti è scelto tra gli esponenti di enti di ricerca di rilevanza nazionale o internazionale che intrattengono significativi rapporti di collaborazione con la Fondazione;
 - un componente nominato dalle minoranze presenti in Consiglio provinciale;
 - un componente nominato dall'Università degli Studi di Trento;
 - un componente nominato dai Sostenitori della Fondazione;
 - un componente eletto dal personale in servizio presso la Fondazione tra soggetti di alta e riconosciuta competenza scientifica anche facente parte del personale medesimo purché non ne sia rappresentante sindacale.
- 3) I consiglieri, fatta eccezione per la prima nomina, durano in carica quattro anni. In sede di prima nomina:

- a) il Presidente nominato dalla Provincia, il componente nominato dalle minoranze presenti in Consiglio provinciale e il componente nominato dai Sostenitori della Fondazione durano in carica quattro anni;
- b) due dei componenti nominati dalla Provincia e il componente nominato dall'Università degli studi durano in carica tre anni;
- c) un componente nominato dalla Provincia e il componente eletto dal personale in servizio presso la Fondazione durano in carica due anni.

Possono essere confermati una sola volta.

- 4) Il Consigliere che, senza giustificato motivo, non partecipa a tre riunioni consecutive è dichiarato decaduto.
- 5) Qualora un Consigliere venga meno per qualunque ragione esso è sostituito, fino ad esaurimento del mandato, con persona indicata dallo stesso ente che aveva nominato il Consigliere sostituito.
- 6) I membri del Consiglio non possono far parte di altri organi o dirigere strutture operative della Fondazione.
- 7) In sede di prima applicazione di questo Statuto, il Consiglio di Amministrazione opera in assenza del componente rappresentante del personale, fino alla sua elezione nonché in assenza del componente nominato dalle minoranze presenti in Consiglio e di quello nominato dai Sostenitori fino alla loro nomina.

Art. 7

Funzioni del Consiglio di Amministrazione

1) Il Consiglio di Amministrazione è organo di indirizzo generale dell'attività della Fondazione e in quanto tale adotta ed aggiorna annualmente, avvalendosi del parere del Comitato scientifico, il programma pluriennale di attività, delibera in tema di linee guida, obiettivi generali della programmazione scientifica e direttive generali di amministrazione della Fondazione.

Il Consiglio stabilisce inoltre i criteri e i metodi per la valutazione dell'organizzazione e dei risultati conseguiti.

2) Spettano al Consiglio di Amministrazione tutte le competenze che lo Statuto non attribuisce specificamente agli altri organi della Fondazione. Ad esso pertanto compete tra l'altro di:

- a) nominare o revocare il Segretario generale;
- b) determinare le articolazioni organizzative dell'attività della Fondazione e nominarne, su proposta formulata dal Presidente sentito anche il Segretario generale, i relativi responsabili;
- c) nominare, su proposta del Presidente, i componenti del Comitato scientifico e il suo Presidente;

- d) deliberare l'approvazione e modificazione dei regolamenti interni, e, quando si tratti del regolamento di una delle articolazioni organizzative della ricerca, sentito il direttore o il responsabile della medesima;
- e) deliberare, su proposta del Presidente, il bilancio annuale, il budget e le relative relazioni accompagnatorie;
- f) delegare, per determinati periodi di tempo, delle proprie funzioni a singoli Consiglieri di Amministrazione;
- g) deliberare le modificazioni dello Statuto ai sensi dell'art. 24.

Art. 8

Consiglio di Amministrazione. Convocazione e quorum

- 1) La modalità di convocazione delle riunioni del Consiglio di Amministrazione sono fissate mediante regolamento del medesimo.
- 2) Per la validità delle riunioni e deliberazioni si richiede la presenza della maggioranza dei componenti. Relativamente all'approvazione e alle modifiche dei regolamenti interni, le deliberazioni sono prese a maggioranza assoluta. In caso di parità di voti prevale il voto espresso dal Presidente.

Art. 9

Presidente. Vice Presidente

- 1) Il Presidente dura in carica quattro anni e può essere confermato una volta soltanto.
- 2) Il Presidente convoca e presiede il Consiglio di Amministrazione ed inoltre:
 - a) svolge attività di impulso e coordinamento nelle materie di competenza del Consiglio di Amministrazione e vigila sull'esecuzione delle relative deliberazioni e sull'andamento generale della Fondazione;
 - b) assume nei casi di assoluta e improrogabile urgenza ogni determinazione di competenza del Consiglio di Amministrazione, dandone poi comunicazione allo stesso nella prima riunione nella quale dovranno essere sottoposte ad approvazione.
- 3) Il Presidente ha la legale rappresentanza della Fondazione di fronte ai terzi e in giudizio. Col parere favorevole del Consiglio di Amministrazione può altresì conferire, in via continuativa e anche per categorie di atti, la rappresentanza della Fondazione a componenti l'organo stesso, a dirigenti e a dipendenti o a terzi.
- 4) Il Presidente esercita le altre funzioni previste dallo Statuto.
- 5) Il Consiglio di Amministrazione, nella prima seduta, elegge tra i suoi membri un Vice Presidente. Egli esercita, per la stessa durata della carica, le attribuzioni del Presidente in caso di assenza o impedimento di quest'ultimo. In caso di assenza o impedimento anche del Vice Presidente, la sostituzione spetta al Consigliere più anziano.

Art. 10

Comitato scientifico

- 1) Il Comitato scientifico è organo di indirizzo dell'attività scientifica della Fondazione e presta consulenza al Presidente e al Consiglio di Amministrazione esprimendo pareri e proposte. Il parere del Comitato scientifico è obbligatorio per gli atti di programmazione pluriennale e per gli atti di indirizzo sull'attività scientifica.
- 2) Il Comitato scientifico è composto da un numero di almeno 7 persone. I membri del Comitato scientifico sono nominati per una durata di quattro anni, rinnovabile, tra esperti di alta e riconosciuta competenza nelle aree scientifiche ove prevalentemente insistono le attività della Fondazione. Il Presidente del Comitato scientifico convoca riunioni a carattere generale o speciale secondo che l'oggetto investa questioni di rilevanza complessiva o di specifica area scientifica. Egli può essere chiamato a partecipare senza diritto di voto al Consiglio di Amministrazione.
- 3) Il Comitato scientifico può, oltre a quanto già previsto all'articolo 7, essere richiesto di pareri su questioni specifiche dal Presidente o dal Consiglio di Amministrazione.
- 4) I membri del Comitato scientifico non possono svolgere attività di ricerca culturali o di studio per conto della Fondazione.

Art. 11

Revoca e decadenza dei membri del Comitato scientifico

- 1) Il Consiglio di Amministrazione può revocare uno o più membri del Comitato scientifico.
- 2) In caso di revoca o decadenza di un membro del Comitato scientifico, il Consiglio di Amministrazione deve provvedere prontamente alla nomina di un nuovo membro.

Art. 12

Collegio sindacale

- 1) Il Collegio sindacale, composto da tre membri effettivi e due membri supplenti, è nominato con le seguenti modalità:
 - a) due membri effettivi, fra i quali il Presidente, e un membro supplente sono nominati dalla Provincia autonoma di Trento;
 - b) un membro effettivo e un membro supplente sono nominati dal Collegio dei Fondatori e Sostenitori.Tutti i membri, effettivi e supplenti, durano in carica quattro anni e possono essere confermati una sola volta.
- 2) Tutti i membri, effettivi e supplenti, del Collegio sindacale devono essere iscritti nel Registro dei revisori contabili.
- 3) Il Collegio sindacale adempie ai doveri ed esercita i poteri previsti dagli artt. 2403 e 2403 *bis* del codice civile. La responsabilità dei sindaci è quella prevista all'art. 2407 del codice civile.

Collegio dei Fondatori e Sostenitori

- 1) Il Collegio dei Fondatori e Sostenitori della Fondazione garantisce il rapporto vitale con le istituzioni rappresentative della realtà sociale ed economica del Trentino. Esso è composto dai Fondatori e dai Sostenitori.
- 2) Sono Fondatori i soggetti che hanno concorso alla formazione dell'atto costitutivo.
- 3) Sono Sostenitori:
 - a) di diritto tutti i soci Fondatori e Sostenitori dell'Istituto Trentino di Cultura che condividono lo scopo della Fondazione;
 - b) coloro che, condividendo lo scopo della Fondazione, sono ammessi, su proposta del Consiglio di Amministrazione, dal Collegio con voto favorevole di almeno due terzi dei suoi componenti.
- 4) La delibera di ammissione dei nuovi Sostenitori ai sensi del comma 3, lettera b) dovrà essere comunicata con lettera raccomandata al nuovo Sostenitore e dovrà contenere indicazione della somma dovuta a titolo di quota di partecipazione annuale inizialmente dovuta. Entro trenta giorni dal ricevimento della comunicazione il nuovo Sostenitore dovrà inviare alla Fondazione l'accettazione unitamente alla prova dell'avvenuto versamento della quota annuale di partecipazione.
- 5) Comporta decadenza dalla qualità di Sostenitore, senza necessità di presa d'atto:
 - a) ogni modifica della forma giuridica del soggetto Sostenitore reputata non compatibile dal Collegio;
 - b) l'assoggettamento del Sostenitore a procedure concorsuali di qualsivoglia tipo;
 - c) il mancato pagamento della quota annuale di partecipazione entro l'anno di riferimento, salvo diversa preventiva autorizzazione del Collegio.
- 6) Ogni Sostenitore può liberamente recedere. Il recesso ha effetto dal 1 gennaio dell'anno successivo a quello della relativa comunicazione alla Fondazione.
- 7) La nomina dei componenti del Collegio sindacale di sua competenza è deliberata dal Collegio con il solo voto, a maggioranza semplice, dei suoi componenti. Spetta a questo organo anche la determinazione dei compensi dei componenti il Consiglio di Amministrazione.
- 8) Il Presidente della Fondazione convoca almeno una volta all'anno una riunione del Collegio, nel corso della quale illustra le principali attività svolte e l'andamento generale della Fondazione.
- 9) I Sostenitori possono presentare alla riunione del Collegio interrogazioni, interpellanze e sollecitazioni di carattere non vincolante.
- 10) Il Collegio esprime parere sulle modificazioni dello Statuto che il Consiglio di Amministrazione intenda deliberare secondo le modalità previste nell'art. 24.

Art. 14

*Conflitto di interessi. Assenza di vincoli rappresentativi
o di mandato verso i designanti gli organi della Fondazione*

- 1) I componenti di organi della Fondazione, nel caso di deliberazioni in cui abbiano, personalmente o per conto di terzi ovvero di parenti o affini fino al terzo grado, interessi in conflitto con quelli della Fondazione, devono darne immediata comunicazione all'organo di appartenenza e astenersi dal partecipare alle deliberazioni medesime.
- 2) Qualora la situazione di conflitto non sia temporanea ovvero in caso di omissione dolosa della suddetta comunicazione, l'organo di appartenenza può adottare, in relazione alla gravità del conflitto e alla sua prevedibile durata, i provvedimenti della sospensione o della decadenza.
- 3) La nomina di componenti degli Organi della Fondazione da parte di Enti diversi da essa non comporta rappresentanza degli Enti dai quali proviene la designazione né vincoli di mandato verso di essi.

SEZIONE III**Organizzazione delle attività**

Art. 15

Organizzazione delle attività di ricerca

- 1) La Fondazione, mediante appositi regolamenti deliberati dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Presidente e coerentemente con le linee di programma pluriennale di attività, determina l'articolazione e le strutture organizzative più appropriate, quali centri di ricerca e di studio o altre unità operative di forma diversa. Tali articolazioni operano in modo coerente e coordinato nel quadro delle scelte generali di programmazione della Fondazione.
- 2) I Centri e le altre unità operative, quali articolazioni della Fondazione senza personalità giuridica, operano sulla base di deleghe amministrativo-gestionali del Consiglio di Amministrazione e hanno autonomia finanziaria nell'ambito dei fondi loro assegnati.

Art. 16

Responsabili delle attività di ricerca

- 1) A ciascuna articolazione o struttura organizzativa della Fondazione è preposto un direttore o un responsabile che propone i programmi e i progetti e risponde della loro attuazione; gestisce i beni e gli strumenti affidatigli; coordina, secondo criteri di autonomia organizzativa interna, l'attività del personale assegnato.

Art. 17

Consiglio di Direzione

- 1) I soggetti di cui all'articolo precedente formano, con il Segretario generale, il Consiglio di Direzione. Il Consiglio di Direzione può essere convocato anche dal Presidente.
- 2) Ad esso spetta il compito di valutare collegialmente le esigenze di coordinamento e di cooperazione fra le diverse aree scientifiche in cui si articola l'organizzazione della Fondazione e verificare l'andamento delle attività anche attraverso specifici momenti di confronto con i ricercatori.
- 3) Esso rappresenta il luogo deputato per ideare, proporre e progettare quelle iniziative comuni che possano riflettere e valorizzare la natura e la vocazione multidisciplinare della Fondazione.

Art. 18

Segretario generale

- 1) Il Segretario generale assume la visione unitaria degli indirizzi e degli obiettivi varati dal Consiglio di Amministrazione ed è chiamato a rispondere della loro attuazione complessiva. A tal fine il Segretario generale garantisce la maggiore efficienza, l'economicità ed efficacia delle risorse impiegate nelle attività della Fondazione.
- 2) Egli è nominato e revocato dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Presidente: l'incarico di Segretario generale dura quattro anni ed è rinnovabile.
- 3) Il Segretario generale potrà avvalersi di un Direttore dei Servizi nominato dal Consiglio di Amministrazione su sua proposta.
- 4) Il Segretario generale ha facoltà di partecipare, senza diritto di voto, alle sedute degli organi collegiali della Fondazione.

Art. 19

Valutazione delle attività

- 1) Il Consiglio di Amministrazione, al fine di garantire la qualità delle attività e la coerenza con i fini e gli indirizzi della Fondazione, con periodicità almeno triennale ne affida la valutazione ad una Commissione di esperti che procederà secondo standard e procedure utilizzate a livello internazionale.

SEZIONE IV
Patrimonio e mezzi economici

Art. 20

Patrimonio e strumenti finanziari

- 1) Il patrimonio iniziale della Fondazione è costituito dai beni mobili, immobili e dotazioni finanziarie conferiti dai soci Fondatori all'atto della costituzione come primo fondo di dotazione.
- 2) Tale patrimonio potrà essere successivamente incrementato da:
 - a) ulteriori conferimenti da parte dei soci Fondatori e Sostenitori;
 - b) contributi, donazioni, eredità, lasciti, legati ed erogazioni in genere di altri soggetti pubblici e privati espressamente destinati ad accrescere il patrimonio della Fondazione;
 - c) avanzi di gestione.
- 3) Le fonti di finanziamento dell'attività della Fondazione sono costituite:
 - a) dai finanziamenti della Provincia e degli altri soci Fondatori e Sostenitori;
 - b) dai contributi, donazioni, eredità, lasciti, legati ed erogazioni in genere di altri soggetti pubblici e privati non espressamente destinati ad accrescere il patrimonio della Fondazione;
 - c) dai proventi, corrispettivi e altre entrate derivanti dall'attività della Fondazione;
 - d) dagli avanzi di gestione destinati al finanziamento dell'attività.
- 4) Gli utili derivanti dalla gestione non possono comunque essere distribuiti e devono essere integralmente destinati agli scopi della Fondazione.
- 5) Per lo svolgimento della propria attività la Fondazione utilizza, oltre ai beni mobili e immobili conferiti dalla Provincia, dagli altri soci Fondatori e Sostenitori nonché da altri soggetti pubblici e privati, anche i beni messi a disposizione nonché i beni strumentali all'attività acquisiti o realizzati dalla Fondazione stessa. La Provincia può mettere a disposizione i predetti beni anche tramite proprie società.
- 6) Il patrimonio è vincolato al perseguimento degli scopi della Fondazione e i relativi organi devono preservarne l'integrità.
- 7) Con regolamento interno sono disciplinate:
 - a) le modalità e i criteri per la programmazione e gestione economico-finanziaria;
 - b) le forme di controllo interno;
 - c) le modalità per il ricorso a operazioni di indebitamento che devono essere comunque limitate al finanziamento di investimenti.

Art. 21*Esercizio finanziario bilancio, libri e scritture contabili*

- 1) L'esercizio finanziario della Fondazione decorre dal 1° gennaio e termina il 31 dicembre di ogni anno.
- 2) i bilanci di esercizio sono redatti secondo le disposizioni, in quanto compatibili, degli articoli da 2423 a 2435 bis del codice civile, e sono approvati dal Consiglio di Amministrazione nei termini previsti per le società per azioni.
- 3) La Fondazione invia ai Fondatori copia dei programmi pluriennali, del bilancio, del budget e delle relative relazioni.
- 4) La Fondazione tiene i libri e le altre scritture contabili prescritte dall'art. 2214 del codice civile. In caso di esercizio di attività commerciale la contabilità dovrà essere tenuta in forma separata.

Art. 22*Valorizzazione e diffusione dei risultati della ricerca*

- 1) La Fondazione tutela mediante gli strumenti della proprietà intellettuale e industriale le idee e le opere dell'ingegno frutto degli studi e delle ricerche in essa svolti. La Fondazione svolge la propria attività con una specifica attenzione a valorizzare, anche economicamente, i propri risultati e ad utilizzarli a vantaggio dello sviluppo locale nella sua dimensione sociale, economica e culturale. La Fondazione, in particolare, dà rilievo all'attività di trasmissione delle conoscenze dal sistema della ricerca a quello industriale e viceversa, favorendo l'acquisizione, la circolazione di informazioni e la disponibilità di competenze tecniche specifiche, anche in sede locale.

Art. 23*Scioglimento e devoluzione dei beni*

- 1) Quando lo scopo della Fondazione è divenuto impossibile o sono divenuti eccessivamente onerosi i mezzi per attuarlo, la Fondazione si estingue e i beni mobili e immobili rimasti in proprietà della Fondazione devono essere restituiti, al netto degli eventuali saldi passivi di liquidazione, alla Provincia autonoma di Trento.

SEZIONE V**Disposizioni finali****Art. 24***Modifiche dello Statuto*

- 1) Lo Statuto può essere modificato, nel rispetto degli scopi e delle finalità della Fondazione, con deliberazione del Consiglio approvata dai due terzi dei suoi componenti, sentito il parere non vincolante del Collegio dei Fondatori e Sostenitori.

- 206 |
- 2) Deve inoltre essere acquisito il parere favorevole del Fondatore.
 - 3) Il parere del Fondatore e quello del Collegio dei Fondatori e Sostenitori è espresso entro 30 giorni dal ricevimento della proposta di modifica trasmessa dal Presidente della Fondazione. Essi si intendono favorevoli nel caso in cui il Fondatore e/o il Collegio non si esprimano entro il predetto termine.

3. Contratto collettivo provinciale di lavoro per il personale delle Fondazioni di cui alla legge provinciale 2 agosto 2005, n. 14

TITOLO I

Disposizioni generali

CAPO I

Norme generali

Art. 1

Ambito di applicazione

1. Il presente contratto collettivo si applica a tutto il personale dipendente degli enti privati (di seguito definiti anche «Fondazioni») di cui alla legge provinciale 2 agosto 2005, n. 14, con esclusione del personale addetto alle attività dell'azienda agricola e del personale a tempo determinato ed indeterminato della scuola.
2. Il presente contratto collettivo non si applica al personale messo a disposizione degli enti privati di cui al comma 1 che sia stato trasferito nel ruolo unico del personale della Provincia.

Art. 2

Finalità

1. Il presente contratto collettivo intende definire un quadro contrattuale adeguato alle particolari modalità di svolgimento delle attività delle Fondazioni, le quali organizzano la propria attività anche sulla base dei programmi pluriennali definiti ai sensi della legge provinciale n. 14/2005.
2. Le parti contraenti intendono valorizzare l'attività di ricerca e sviluppo quale risorsa essenziale dello sviluppo economico e sociale e riconoscono la specificità del lavoro dei ricercatori, la quale richiede autonomia, percorsi e strumenti di accrescimento delle competenze e delle professionalità, valorizzazione degli apporti individuali.
3. Le parti riconoscono l'esigenza di dare attuazione, anche mediante il presente accordo collettivo, alla Raccomandazione 2005/251/CE della Commissione Europea dell'11 marzo 2005, riguardante la Carta Europea dei ricercatori ed il codice di condotta per l'assunzione di ricercatori.

Art. 3

Durata, decorrenza, tempi e procedure di applicazione del contratto

1. Il presente contratto ha efficacia per il periodo 2007-2010 per la parte normativa ed il biennio 2007-2008 per la parte economica, salvo diverse decorrenze contenute nei singoli articoli.
2. Le parti si impegnano, nell'ambito del rinnovo contrattuale per il secondo biennio, alla verifica delle disposizioni rispetto alle quali dovessero intervenire, a livello legislativo o del contesto generale della contrattazione collettiva, modifiche agli istituti contrattuali vigenti, comprese le decorrenze.
3. Gli effetti giuridici del presente contratto decorrono dalla data della sua stipulazione da parte di tutte le organizzazioni sindacali firmatarie del Protocollo d'intesa avente ad oggetto le «Linee Guida per la disciplina del rapporto di lavoro del personale delle Fondazioni di ricerca» del 15 marzo 2006, in quanto maggiormente rappresentative sul piano nazionale e territoriale.
4. Il presente contratto, alla scadenza, si rinnova tacitamente di anno in anno qualora non ne sia data disdetta da una delle parti con lettera raccomandata, almeno tre mesi prima di ogni singola scadenza. In caso di disdetta, le disposizioni contrattuali rimangono in vigore fino a quando non siano sostituite dal successivo contratto collettivo.

TITOLO II**Sistema delle relazioni sociali**

CAPO I

Disposizioni generali

Art. 4

Obiettivi, strumenti e livelli di contrattazione

1. Il sistema delle relazioni sindacali, nel rispetto della distinzione dei ruoli e delle responsabilità delle Fondazioni e delle Organizzazioni Sindacali, è strutturato in modo coerente con l'obiettivo di contemperare l'interesse dei dipendenti al miglioramento delle condizioni di lavoro e allo sviluppo professionale con l'esigenza di incrementare e mantenere elevate l'efficacia e l'efficienza dell'attività delle Fondazioni.
2. La condivisione dell'obiettivo predetto comporta la necessità di un sistema di relazioni sindacali improntato alla correttezza e trasparenza dei comportamenti delle parti, basato sulla contrattazione collettiva, sull'informazione, concertazione e consultazione, ed orientato alla prevenzione dei conflitti, anche mediante apposite procedure bilaterali.
3. Il sistema delle relazioni sindacali si articola, in conformità con quanto previsto dal Protocollo sulle relazioni industriali del luglio 1993, su due livelli di contrattazione:

- a) un livello primario, cui appartiene il presente contratto, competente a disciplinare il rapporto di lavoro, il sistema delle relazioni sindacali ed il trattamento retributivo del personale;
- b) un livello aziendale, cui compete la definizione delle seguenti materie:
 - articolazione, a livello aziendale, dell'orario di lavoro, ferma restando la quantificazione dell'orario normale, dell'orario massimo e del lavoro straordinario, nonché per le altre materie indicate dalle singole disposizioni di questo contratto;
 - riconduzione degli specifici profili professionali esistenti nelle Fondazioni all'interno del sistema di classificazione del personale definito dal presente contratto collettivo;
 - disciplina di materie e istituti diversi e non ripetitivi rispetto a quelli disciplinati dal livello primario.

CAPO II

Diritti di informazione e partecipazione

Art. 5

Informazione e concertazione

1. Ciascuno dei soggetti rappresentativi del presente accordo può chiedere alle Fondazioni informazioni e l'attivazione delle procedure di concertazione sui seguenti argomenti:
 - a) ambiente di lavoro e misure generali inerenti la gestione del rapporto di lavoro;
 - b) criteri generali riguardanti l'organizzazione del lavoro;
 - c) orario di lavoro e criteri generali di distribuzione del lavoro straordinario;
 - d) misure in materia di igiene e sicurezza nei luoghi di lavoro;
 - e) criteri generali riguardanti la programmazione delle iniziative di formazione e aggiornamento professionale;
 - f) andamento occupazionale, anche con riguardo alle forme atipiche di lavoro, comprese le collaborazioni coordinate e continuative, nonché l'attivazione degli accessi al regime di orario ridotto;
 - g) andamento generale della mobilità del personale;
 - h) criteri generali di esternalizzazione dei servizi;
 - i) criteri generali di individuazione delle risorse destinate al pagamento dei premi aziendali.
2. L'informazione sui temi di cui al comma 1 viene resa dalle Fondazioni in maniera tempestiva, con le forme più idonee al raggiungimento dello scopo di fornire risposte esaurienti e complete al richiedente. L'informazione viene resa dalle Fondazioni in via

210 | preventiva, ove la sua conoscenza anticipata sia necessaria ai fini della completa attivazione delle procedure di cui al presente articolo.

3. Le procedure di concertazione sui temi di cui al comma 1 si svolgono in appositi incontri, che iniziano di norma entro dieci giorni dalla ricezione della richiesta. Nel periodo dedicato alla concertazione le parti si adeguano, nei loro comportamenti, ai principi di responsabilità, correttezza e trasparenza.

4. La concertazione si conclude nel termine di 30 giorni dalla ricezione dell'informazione, ovvero entro un termine più breve per oggettivi motivi di urgenza, con un verbale dal quale risultino le posizioni delle parti.

Art. 6

Interpretazione autentica del contratto collettivo

1. Qualora insorgano controversie di carattere generale aventi ad oggetto l'interpretazione delle norme contenute nel presente contratto collettivo, le parti firmatarie si incontrano per definire consensualmente il significato della clausola controversa.

2. La singola parte contraente che richiede l'incontro al fine attivare la procedura per l'interpretazione autentica, invia alle altre apposita richiesta scritta con lettera raccomandata. La richiesta deve contenere una sintetica descrizione dei fatti e degli elementi di diritto sui quali si basa.

3. L'eventuale accordo, stipulato con le medesime procedure previste per il contratto originario e dalle medesime parti, sostituisce la clausola controversa sin dall'inizio della vigenza del contratto.

CAPO III

Diritti e relazioni sindacali

Art. 7

Diritti di associazione e di attività sindacali

1. I lavoratori hanno diritto di costituire organizzazioni sindacali, di aderirvi e di svolgere attività sindacali all'interno dei luoghi di lavoro con le più ampie forme riconosciute dalla legge e dalla Costituzione.

Art. 8

Contributi sindacali

1. I dipendenti hanno facoltà di rilasciare delega a favore dell'organizzazione sindacale da loro prescelta per la riscossione di una quota mensile dello stipendio per il pagamento dei contributi sindacali, nella misura stabilita dai competenti organi statutari.

2. La delega è rilasciata per iscritto ed è trasmessa alla Fondazione a cura del dipendente o dell'organizzazione sindacale interessata.

3. La delega ha effetto dal primo giorno del mese successivo a quello del rilascio, che si intende sia quello in cui la stessa perviene alla Fondazione.
4. Il dipendente può revocare in qualsiasi momento la delega rilasciata ai sensi del comma 1, inoltrando la relativa comunicazione alla Fondazione di appartenenza e all'organizzazione sindacale interessata. L'effetto della revoca decorre dal primo giorno del mese successivo a quello di presentazione della comunicazione, che si intende sia quello in cui la stessa perviene alla Fondazione.
5. Le trattenute devono essere operate dalle singole Fondazioni sulle retribuzioni dei dipendenti in base alle deleghe ricevute, e sono versate mensilmente alle organizzazioni sindacali interessate, secondo modalità concordate con ciascuna Fondazione.
6. In caso di pluralità di deleghe il dipendente deve esplicitare l'opzione a favore dell'organizzazione sindacale dalla quale intende farsi rappresentare, ferme restando le trattenute a favore di tutte le organizzazioni cui abbia aderito.
7. Nel caso di mancata opzione la delega di rappresentanza non verrà attribuita a nessuna organizzazione sindacale.

Art. 9

Distacchi sindacali

1. I dipendenti a tempo pieno o parziale, in servizio con rapporto di lavoro a tempo indeterminato nelle Fondazioni interessate dal presente contratto, che siano membri degli organismi direttivi statuari delle confederazioni ed organizzazioni sindacali rappresentative, hanno diritto a svolgere attività sindacale con il distacco dall'attività lavorativa e con il mantenimento della retribuzione per tutto il periodo di durata del mandato sindacale, nei limiti numerici previsti dal presente contratto.
2. I periodi di distacco sono equiparati a tutti gli effetti al servizio prestato nella Fondazione, con esclusione della maturazione del diritto alle ferie e del compimento del periodo di prova in caso di nuova assunzione o di passaggio di qualifica.
3. Ai fini del periodo di prova, qualora dopo la formale assunzione in servizio nei confronti del dirigente sindacale venga richiesto, ovvero risulti confermato, il distacco o l'aspettativa, il periodo di prova risulterà sospeso per tutta la durata dell'aspettativa o del distacco.

Art. 10

Distacchi, permessi e prerogative sindacali

1. Fatto salvo quanto espressamente disciplinato dal presente contratto collettivo, le relazioni sindacali, i distacchi, le aspettative ed i permessi sono regolate dall'Accordo Collettivo provinciale quadro sulle modalità di utilizzo dei distacchi, delle aspettative sindacali e dei permessi, nonché delle altre prerogative sindacali del 5 maggio 2003, in quanto compatibile.
2. Al fine di monitorare nel tempo la congruenza dei parametri quantitativi di cui all'Accordo Collettivo del 5 maggio 2003, le parti si impegnano, alla scadenza del quadriennio normativo, a verificare l'impatto degli andamenti occupazionali sui predetti parametri.

Art. 11

Ritenuta per sciopero

1. Per l'astensione dal lavoro proclamata dalle Organizzazioni Sindacali si effettua una ritenuta sullo stipendio pensionabile del dipendente, nella misura corrispondente all'effettiva quantità di tempo dell'astensione medesima.
2. Per gli scioperi di durata inferiore alla giornata lavorativa la trattenuta, per ogni ora di astensione, è pari alla misura oraria del lavoro straordinario (senza la maggiorazione), aumentata della quota corrispondente degli emolumenti a qualsiasi titolo dovuti e non valutati per la determinazione della predetta tariffa, con esclusione, in ogni caso, dell'assegno per il nucleo familiare.
3. Qualora l'orario giornaliero non sia distribuito omogeneamente nell'arco della settimana, la trattenuta non potrà eccedere la durata dell'orario che il dipendente avrebbe dovuto prestare nella giornata di sciopero; nel caso invece in cui l'orario sia superiore, la trattenuta verrà effettuata per un numero di ore corrispondente all'orario medio giornaliero, fermo restando il debito orario determinato per differenza fra l'orario dovuto nella giornata di astensione e l'orario giornaliero medio.

Art. 12

Diritto di assemblea

1. I dipendenti hanno diritto di riunirsi, durante l'orario di lavoro, per dodici ore annue pro capite, senza decurtazione della retribuzione, in assemblee sindacali, da tenersi in idonei locali concordati con la Fondazione e posti a disposizione gratuitamente nell'unità produttiva in cui si presta servizio. In carenza di locali idonei nell'unità produttiva, la Fondazione si impegna a reperirli.
2. Le assemblee, che riguardano la generalità dei dipendenti o gruppi di essi, possono essere indette singolarmente o congiuntamente dalle Organizzazioni Sindacali, dalle RSA e dalle RSU, con specifico ordine del giorno, su materie di interesse sindacale e del lavoro.
3. La convocazione, la sede, l'orario, l'ordine del giorno e l'eventuale partecipazione di dirigenti sindacali esterni sono comunicati all'ufficio cui compete la gestione del personale della Fondazione interessata, con preavviso scritto ed almeno tre giorni lavorativi prima dell'assemblea. Eventuali condizioni eccezionali che comportassero l'esigenza di uno spostamento della data dell'assemblea devono essere motivate e comunicate dalla Fondazione per iscritto entro le 48 ore precedenti l'assemblea alle rappresentanze sindacali promotrici.
4. La rilevazione dei partecipanti e delle ore di partecipazione di ciascuno all'assemblea è effettuata dai responsabili delle singole unità operative e comunicata all'ufficio che gestisce il personale.
5. Nei casi in cui l'attività lavorativa sia articolata in turni, l'assemblea è svolta di norma all'inizio o alla fine di ciascun turno di lavoro. Analoga disciplina si applica per gli uffici con servizi aperti al pubblico. Previo accordo decentrato le assemblee possono svolgersi al di fuori dell'orario di servizio, con recupero delle ore utilizzate.

6. Durante lo svolgimento delle assemblee deve essere garantita nelle unità operative interessate la continuità delle prestazioni indispensabili che verranno individuate.

213

Art. 13

Diritto di affissione

1. Le Organizzazioni Sindacali, le RSU e le RSA hanno diritto di affiggere in appositi spazi, che la Fondazione ha l'obbligo di predisporre in luoghi accessibili a tutto il personale all'interno dell'unità operativa, pubblicazioni, testi e comunicati inerenti a materie d'interesse sindacale e del lavoro.
2. Le Fondazioni rendono disponibili, ove possibile, le proprie reti informatiche. Le modalità di utilizzo delle attrezzature vanno concordate con ciascuna Fondazione e non possono comportare disagio organizzativo né aggravio di spesa, per la quale è fatta salva la possibilità di chiedere il rimborso di eventuali oneri.

Art. 14

Locali

1. Ciascuna Fondazione con almeno duecento dipendenti pone permanentemente e gratuitamente a disposizione dei soggetti di cui all'art. 13 l'uso di un idoneo locale comune – organizzato secondo modalità concordate con i medesimi – per consentire l'esercizio delle loro attività.
2. Nelle Fondazioni con un numero di dipendenti inferiore a duecento, gli organismi sindacali rappresentativi hanno diritto di usufruire, ove ne facciano richiesta, di un locale idoneo per le loro riunioni, posto a disposizione dalla Fondazione nell'ambito della struttura.
3. Ai fini dell'individuazione delle soglie numeriche di cui ai commi 1 e 2 del presente articolo, si tiene conto anche del personale dipendente della Provincia che sia stato messo a disposizione delle singole Fondazioni.

Art. 15

Dirigenti sindacali nei luoghi di lavoro

1. Le rappresentanze sindacali nei luoghi di lavoro sono le Rappresentanze Sindacali Unitarie (Rsu) e, qualora non siano state costituite, le R.S.A.
2. Con apposito accordo si definiranno le modalità di costituzione delle rappresentanze sindacali unitarie. Per l'elezione delle R.S.U. le Fondazioni si impegnano a fornire gli elenchi dei dipendenti ed a favorire la gestione delle operazioni elettorali, mettendo a disposizione delle OO.SS. le strutture logistiche necessarie.

CAPO IV
Tutele sindacali del rapporto

Art. 16

Tentativo di conciliazione

1. Le parti concordano sull'esigenza di individuare forme di composizione delle liti connesse al rapporto di lavoro che consentano di prevenire il ricorso all'Autorità Giudiziaria. A tal fine, concordano di istituire un apposito gruppo di lavoro avente il compito di elaborare proposte di istituzione e regolamentazione del tentativo obbligatorio di conciliazione in sede sindacale.

Art. 17

Conciliazione ed arbitrato

1. Le parti, per le medesime finalità di cui all'art. 16, concordano di assegnare al gruppo di lavoro di cui al predetto articolo l'ulteriore compito di elaborare proposte di istituzione e regolamentazione delle procedure di conciliazione ed arbitrato.

TITOLO III

Rapporto di lavoro

CAPO I

Costituzione del rapporto di lavoro

Art. 18

Il contratto individuale di lavoro

1. I contratti individuali, dal presente contratto collettivo, dalle disposizioni del codice civile e dalle leggi sui rapporti di lavoro subordinato nell'impresa, nel rispetto della Costituzione e della normativa comunitaria.

2. Nel contratto di lavoro individuale, per il quale è richiesta la forma scritta, sono comunque indicati:

- a) l'identità delle parti;
- b) la data di inizio del rapporto di lavoro;
- c) la tipologia del rapporto di lavoro ed il termine finale nel caso si tratti di rapporto di lavoro a tempo determinato;
- d) la sede iniziale e la struttura di assegnazione del dipendente;

- e) la durata del periodo di prova;
- f) il livello di inquadramento;
- g) l'orario di lavoro;
- h) i termini del preavviso in caso di recesso.

3. Il contratto individuale specifica che il rapporto di lavoro è disciplinato dai contratti collettivi vigenti anche per le cause di risoluzione del contratto di lavoro e per i termini di preavviso.

4. La Fondazione, prima di procedere alla stipulazione del contratto di lavoro individuale ai fini dell'assunzione, invita l'interessato a presentare la documentazione prescritta dalle disposizioni che regolano la costituzione del rapporto di lavoro.

Art. 19

Periodo di prova

1. Il personale assunto a tempo determinato ed indeterminato è soggetto ad un periodo di prova della durata di sei mesi; per contratti a tempo determinato con durata inferiore a 12 mesi, il periodo di prova sarà pari alla metà della durata del contratto.
2. Il periodo di prova non può essere rinnovato o prorogato alla scadenza.
3. Decorso il periodo di cui al comma 1 senza che il rapporto di lavoro sia stato risolto da una delle parti, il dipendente si intende confermato e gli viene riconosciuta a tutti gli effetti l'anzianità dal giorno dell'assunzione.
4. Ai fini del compimento del suddetto periodo di prova si tiene conto del solo servizio effettivamente prestato. Le giornate in cui i dipendenti fruiscono di ferie o permessi giornalieri non sono considerate utili ai fini del compimento del periodo di prova.
5. Il periodo di prova è sospeso in caso di assenza per malattia o infortunio e in caso di maternità. In caso di malattia il dipendente durante tale periodo ha diritto alla conservazione del posto per un periodo massimo di nove mesi, decorso il quale il rapporto è risolto. Le assenze riconosciute come causa di sospensione del periodo di prova, ai sensi del presente comma, comportano la corresponsione dello stesso trattamento economico previsto per il personale non in prova.
6. In caso di recesso durante il periodo di prova la retribuzione viene corrisposta fino all'ultimo giorno di effettivo servizio, compresi i ratei della tredicesima mensilità; spetta altresì al dipendente la retribuzione corrispondente alle giornate di ferie maturate e non godute.
7. Durante il periodo di prova, la Fondazione può adottare iniziative per la formazione del personale neo assunto. Il dipendente può essere applicato a più servizi della Fondazione presso cui svolge il periodo di prova, ferma restando la sua utilizzazione in mansioni proprie del livello di inquadramento.

CAPO II
Norme disciplinari

Art. 20

Obblighi del dipendente

1. Il dipendente conforma la sua condotta ai principi di correttezza, fedeltà e buona fede, ed è tenuto al rispetto dei seguenti doveri:
 - a) collaborare con diligenza, osservando le norme del presente contratto e le disposizioni per l'esecuzione e la disciplina del lavoro impartite dalla Fondazione, anche in relazione alle norme vigenti in materia di sicurezza e di ambiente di lavoro;
 - b) rispettare il segreto d'ufficio nei casi e nei modi previsti dalla legge e dalle disposizioni delle singole Fondazioni;
 - c) non utilizzare a fini privati le informazioni riservate di cui disponga per ragioni d'ufficio, fatti salvi i casi in cui sia espressamente autorizzato;
 - d) rispettare l'orario di lavoro, adempiere alle formalità previste per la rilevazione delle presenze e non assentarsi dal luogo di lavoro senza l'autorizzazione del responsabile della struttura;
 - e) durante l'orario di lavoro, mantenere nei rapporti interpersonali condotta uniformata a principi di correttezza ed astenersi da comportamenti lesivi della dignità della persona;
 - f) non attendere ad occupazioni e ad attività che ritardino il recupero psicofisico in periodo di malattia od infortunio;
 - g) eseguire gli ordini inerenti all'espletamento delle proprie funzioni o mansioni che gli siano impartiti dai superiori. Se ritiene che l'ordine sia palesemente illegittimo, il dipendente deve farne rimostranza a chi l'ha impartito, dichiarandone le ragioni; se l'ordine è rinnovato per iscritto ha il dovere di darvi esecuzione. Il dipendente non deve, comunque, eseguire l'ordine quando l'atto sia vietato dalla legge penale, segnalandolo all'ufficio competente;
 - h) vigilare sul corretto espletamento dell'attività del personale subordinato, ove tale compito rientri nelle proprie responsabilità;
 - i) avere cura dei locali, mobili, oggetti, macchinari, attrezzi, strumenti ed automezzi a lui affidati;
 - l) non valersi di quanto è di proprietà della Fondazione per ragioni che non siano di servizio;
 - m) non chiedere né accettare, a qualsiasi titolo, compensi, regali o altre utilità in connessione con la prestazione lavorativa;
 - n) osservare scrupolosamente le disposizioni che regolano l'accesso ai locali della Fondazione da parte del personale e non introdurre, salvo che non siano debitamente autorizzate, persone estranee alla Fondazione stessa in locali non aperti al pubblico;

- o) comunicare alla Fondazione la propria residenza e, ove non coincidente, la dimora temporanea, nonché ogni successivo mutamento delle stesse;
- p) in caso di malattia, dare tempestivo avviso all'ufficio «designato», salvo comprovato impedimento;
- q) astenersi dal partecipare all'adozione di decisioni o ad attività che possano coinvolgere direttamente o indirettamente interessi finanziari o non finanziari propri o di parenti fino al 4° grado o conviventi;
- r) partecipare a corsi di formazione;
- s) presentarsi in servizio in condizioni confacenti alle funzioni che è chiamato a svolgere.

217

Art. 21

Molestie sessuali

1. Le parti riconoscono l'esigenza di adottare tutte le misure necessarie a prevenire le molestie sessuali sui luoghi di lavoro. A tal fine, le parti convengono di applicare ai dipendenti il codice di condotta contro le molestie sessuali di cui all'Allegato N°2 del Contratto Collettivo Provinciale per il personale del comparto ricerca del 15 novembre 2005.

Art. 22

Mobbing

1. Il fenomeno del mobbing è inteso come forma di violenza morale o psichica in occasione di lavoro – attuato dal datore di lavoro o da altri dipendenti – nei confronti di un lavoratore. Esso è caratterizzato da una serie di atti, atteggiamenti o comportamenti, diversi e ripetuti nel tempo in modo sistematico ed abituale, aventi connotazioni aggressive, denigratorie e vessatorie tali da comportare un degrado delle condizioni di lavoro, idoneo a compromettere la salute o la professionalità o la dignità del lavoratore stesso nell'ambito dell'ufficio di appartenenza o, addirittura, tale da escluderlo dal contesto lavorativo di riferimento.

2. In relazione al comma 1, le parti, anche con riferimento alla risoluzione del Parlamento Europeo del 20 settembre 2001, riconoscono la necessità di avviare adeguate ed opportune iniziative al fine di contrastare la diffusione di tali situazioni, che assumono rilevanza sociale, nonché di prevenire il verificarsi di possibili conseguenze pericolose per la salute fisica e mentale del lavoratore interessato e, più in generale, migliorare la qualità e la sicurezza dell'ambiente di lavoro.

Art. 23

Sanzioni e procedure disciplinari

1. Le violazioni, da parte dei lavoratori, dei doveri disciplinati negli artt. 20, 21 e 22 del presente contratto danno luogo, secondo la gravità dell'infrazione, all'applicazione delle seguenti sanzioni disciplinari:
- a) richiamo verbale;

- b) richiamo scritto (censura);
 - c) multa con importo non superiore a quattro ore di retribuzione;
 - d) sospensione dal lavoro e dalla retribuzione fino ad un massimo di venti giorni;
 - e) licenziamento con preavviso;
 - f) licenziamento senza preavviso.
2. Il soggetto competente per l'intero procedimento disciplinare è il dirigente della struttura che gestisce il personale, nel rispetto di quanto previsto dai rispettivi ordinamenti interni.
3. La Fondazione, salvo il caso del richiamo verbale, non può adottare alcun provvedimento disciplinare nei confronti del dipendente, senza previa contestazione scritta dell'addebito, da effettuarsi entro 20 giorni da quando il soggetto competente alla contestazione, dopo aver appreso il fatto, ha concluso gli accertamenti preliminari.
4. Successivamente alla contestazione degli addebiti, il dipendente può chiedere di essere sentito a sua difesa, con l'eventuale assistenza di un procuratore ovvero di un rappresentante dell'associazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato, ovvero far pervenire le sue giustificazioni scritte alla Fondazione nel termine di cinque giorni dalla ricezione della contestazione stessa.
5. Al dipendente o, su espressa delega al suo difensore, è consentito l'accesso a tutti gli atti istruttori riguardanti il procedimento a suo carico.
6. Il procedimento disciplinare deve concludersi entro 120 giorni dalla data della contestazione d'addebito. Qualora non sia stato portato a termine entro tale data, il procedimento si estingue.
7. Il soggetto competente per i procedimenti disciplinari, sulla base degli accertamenti effettuati e delle giustificazioni addotte dal dipendente, irroga la sanzione applicabile tra quelle indicate nell'art. 24, nel rispetto dei principi e criteri di cui al comma 1 dello stesso art. 24, anche per le infrazioni di cui al relativo comma 8. Quando il medesimo soggetto ritenga che non vi sia luogo a procedere disciplinarmente, dispone la chiusura del procedimento, dandone comunicazione all'interessato.
8. Non può tenersi conto delle sanzioni disciplinari decorsi due anni dalla loro applicazione.
9. I provvedimenti di cui al comma 1 non sollevano il lavoratore dalle eventuali responsabilità di altro genere nelle quali egli sia incorso.
10. Il procedimento disciplinare può essere attivato anche nei confronti di personale assunto con contratto a tempo determinato, anche successivamente alla scadenza del termine.

Art. 24

Codice disciplinare

1. Nel rispetto del principio di gradualità e proporzionalità delle sanzioni, in relazione alla gravità della mancanza, il tipo e l'entità di ciascuna delle sanzioni sono determinati mediante l'applicazione dei seguenti criteri generali:

- a) intenzionalità del comportamento, grado di negligenza, imprudenza o imperizia dimostrate, tenuto conto anche della prevedibilità dell'evento;
 - b) rilevanza degli obblighi violati;
 - c) responsabilità connesse alla posizione di lavoro occupata dal dipendente;
 - d) grado di danno o di pericolo causato alla Fondazione, agli utenti e a terzi ovvero al disservizio determinatosi;
 - e) sussistenza di circostanze aggravanti o attenuanti, con particolare riguardo al comportamento del lavoratore, ai precedenti disciplinari nell'ambito del biennio previsto dalla legge e dal presente contratto, al comportamento verso i terzi;
 - f) concorso nella mancanza di più lavoratori in accordo tra di loro.
2. La recidiva nelle mancanze previste ai commi 4 e 6 del presente articolo, già sanzionate nel biennio di riferimento, anche se trattasi di infrazioni disciplinari non della stessa natura, comporta la sanzione di maggiore gravità tra quelle previste nell'ambito dei medesimi commi.
3. Al dipendente responsabile di più mancanze compiute con unica azione od omissione o con più azioni od omissioni tra loro collegate ed accertate con un unico procedimento, è applicabile la sanzione prevista per la mancanza più grave se le suddette infrazioni sono punite con sanzioni di diversa gravità.
4. La sanzione disciplinare dal minimo del richiamo verbale o scritto al massimo della multa, di importo massimo pari a quattro ore di retribuzione, si applica, graduando l'entità delle sanzioni in relazione ai criteri di cui al comma 1, per le seguenti mancanze:
- a) inosservanza delle direttive del datore di lavoro, anche in tema di assenze per malattia, nonché dell'orario di lavoro;
 - b) condotta non conforme a principi di correttezza verso altri dipendenti, collaboratori della Fondazione o nei confronti degli utenti o di terzi;
 - c) negligenza nell'esecuzione dei compiti assegnati;
 - d) inosservanza degli obblighi in materia di prevenzione degli infortuni e di sicurezza sul lavoro, ove non ne sia derivato danno o disservizio;
 - e) rifiuto di assoggettarsi a visite personali disposte a tutela del patrimonio della Fondazione, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 6 della legge n. 300/70;
 - f) insufficiente rendimento, rispetto ai carichi di lavoro e, comunque, nell'assolvimento dei compiti assegnati;
 - g) violazione di doveri di comportamento non ricompresi specificatamente nelle lettere precedenti.
5. L'importo delle ritenute per multa sarà introitato dal bilancio della Fondazione e destinato ad attività sociali a favore dei dipendenti. La multa è detratta nella sua somma lorda dalla retribuzione netta spettante e non riduce gli imponibili previdenziali e fiscali.
6. La sanzione disciplinare della sospensione dal servizio con privazione della retribuzione fino ad un massimo di dieci giorni si applica, graduando l'entità della sanzione in relazione ai criteri di cui al comma 1, a titolo esemplificativo per le seguenti mancanze:

- a) recidiva nelle mancanze previste dal comma 4, che abbiano comportato l'applicazione del massimo della multa;
 - b) particolare gravità delle mancanze previste al comma 4;
 - c) assenza ingiustificata dal luogo di lavoro fino a cinque giorni. In tali ipotesi, l'entità della sanzione è determinata in relazione alla durata dell'assenza, al disservizio determinatosi, alla gravità della violazione dei doveri del dipendente, agli eventuali danni causati alla Fondazione, agli utenti o ai terzi;
 - d) ingiustificato ritardo, non superiore a dieci giorni, a trasferirsi nella sede assegnata dalla Fondazione;
 - e) svolgimento di attività che ritardino il recupero psicofisico durante lo stato di malattia o di infortunio;
 - f) rifiuto di testimonianza oppure testimonianza falsa o reticente in procedimenti disciplinari;
 - g) comportamenti minacciosi, gravemente ingiuriosi, calunniosi o diffamatori nei confronti di altri dipendenti, di collaboratori della Fondazione, degli utenti o di terzi; alterchi con vie di fatto negli ambienti di lavoro, anche con collaboratori, utenti o terzi;
 - h) manifestazioni ingiuriose nei confronti della Fondazione, salvo che siano espressione della libertà di pensiero, ai sensi dell'art. 1 della legge n. 300 del 1970;
 - i) qualsiasi comportamento da cui sia derivato grave danno alla Fondazione, agli utenti o a terzi;
 - l) atti, comportamenti o molestie, anche di carattere sessuale, che siano lesivi della dignità della persona;
 - m) sistematici e reiterati atti o comportamenti aggressivi, ostili e denigratori, che assumono forme di violenza morale o di persecuzione psicologica nei confronti di un altro dipendente o collaboratore della Fondazione.
7. Il periodo di sospensione inteso quale sanzione disciplinare non è computato ai fini della progressione giuridica ed economica e del trattamento di quiescenza e previdenza e riduce proporzionalmente le ferie.
8. La sanzione disciplinare del licenziamento con preavviso si applica per:
- a) recidiva plurima, almeno tre volte nell'anno, nelle mancanze previste al comma 6, anche se di diversa natura, o recidiva, nel biennio, in una mancanza compresa tra quelle previste nel medesimo comma, che abbia comportato l'applicazione della sanzione di dieci giorni di sospensione dal servizio e dalla retribuzione, fatto salvo quanto previsto al comma 9, lett. a);
 - b) recidiva, nel biennio, anche nei confronti di persona diversa, di sistematici e reiterati atti e comportamenti aggressivi, ostili e denigratori e di forme di violenza morale o di persecuzione psicologica nei confronti di un dipendente o collaboratore della Fondazione al fine di procurargli un danno in ambito lavorativo o addirittura di escluderlo dal contesto lavorativo;

- c) ingiustificato rifiuto del trasferimento disposto dalla Fondazione per riconosciute e motivate esigenze di servizio;
 - d) assenza ingiustificata per un periodo superiore a quindici giorni;
 - e) persistente insufficiente rendimento nell'adempimento degli obblighi inerenti le mansioni assegnate;
 - f) recidiva, nel biennio, di atti, comportamenti o molestie, anche di carattere sessuale, che siano lesivi della dignità della persona;
 - g) condanna con sentenza passata in giudicato per la commissione di un reato commesso in servizio o fuori servizio che, pur non attenendo in via diretta al rapporto di lavoro, non ne consenta la prosecuzione per la sua specifica gravità;
 - h) violazione dei doveri di comportamento non ricompresi specificatamente nelle lettere precedenti, di gravità tale, secondo i criteri di cui al comma 1, da non consentire la prosecuzione del rapporto di lavoro.
9. La sanzione disciplinare del licenziamento senza preavviso si applica per:
- a) terza recidiva nel biennio di minacce, ingiurie gravi, calunnie o diffamazioni verso il pubblico o altri dipendenti o collaboratori della Fondazione o di alterchi con vie di fatto negli ambienti di lavoro, anche con utenti;
 - b) accertamento che il rapporto di lavoro fu instaurato sulla base di documenti falsi e, comunque, con mezzi fraudolenti;
 - c) commissione, anche nei confronti di terzi, di fatti o atti dolosi che, pur non costituendo illeciti di rilevanza penale, sono di gravità tale da non consentire la prosecuzione neppure provvisoria del rapporto di lavoro;
 - d) recidiva nell'ipotesi di cui alla lettera l) del comma 6;
 - e) gravi reati dolosi con sentenza passata in giudicato commessi in servizio o al di fuori del servizio, tali da non consentire una prosecuzione neppure provvisoria del rapporto.
10. Al codice disciplinare di cui al presente articolo deve essere data la massima pubblicità mediante affissione in luogo accessibile a tutti i dipendenti.
11. Il codice disciplinare entra in vigore dal quindicesimo giorno successivo a quello dell'affissione.

Art. 25

Rapporto tra procedimento disciplinare e procedimento penale

1. Nel caso vengano commessi in servizio gravi fatti illeciti di rilevanza penale, la Fondazione inizia il procedimento disciplinare ed inoltra la denuncia penale. Il procedimento disciplinare rimane tuttavia sospeso fino alla sentenza definitiva. Analoga sospensione è disposta anche nel caso in cui l'obbligo della denuncia penale emerga nel corso del procedimento disciplinare già avviato.
2. Al di fuori dei casi previsti nel comma precedente, quando la Fondazione venga a conoscenza dell'esistenza di un procedimento penale a carico del dipendente per i

medesimi fatti oggetto di procedimento disciplinare, questo è sospeso fino alla sentenza definitiva.

3. Il procedimento disciplinare sospeso ai sensi del presente articolo è riattivato entro 180 giorni da quando la Fondazione ha avuto notizia della sentenza definitiva, e si conclude entro 120 giorni dalla sua riattivazione.

4. L'applicazione delle sanzioni previste dall'art. 24, come conseguenza di condanne penali di cui all'art. 24, comma 8 lett. g) e comma 9 lett. e), non ha carattere automatico, essendo correlata all'esperimento del procedimento disciplinare.

5. Ove al dipendente, nel procedimento disciplinare sospeso, oltre ai fatti oggetto del giudizio penale per i quali vi sia stata assoluzione, siano state contestate altre violazioni, il procedimento medesimo riprende per dette infrazioni.

6. L'eventuale sentenza irrevocabile di condanna ha efficacia di giudicato nel giudizio per responsabilità disciplinare quanto all'accertamento della sussistenza del fatto, della sua illiceità penale e all'affermazione che l'imputato lo ha commesso.

7. Il dipendente, licenziato ai sensi dell'art. 24, comma 8, lett. g), e comma 9, lett. e), e successivamente assolto a seguito di revisione del processo, ha diritto, dalla data della sentenza di assoluzione, alla reintegrazione nel posto di lavoro presso la medesima sede o in altra su sua richiesta anche in soprannumero, nella medesima figura professionale e con attribuzione dell'anzianità posseduta al momento del licenziamento.

8. Il dipendente reintegrato ai sensi del comma 7 è reinquadrato nella categoria e nella posizione retribuita in cui è confluita la figura professionale posseduta al momento del licenziamento, qualora sia intervenuta una nuova classificazione del personale. In caso di premorienza, il coniuge o il convivente superstite e i figli hanno diritto a tutti gli assegni che sarebbero stati attribuiti al dipendente nel periodo di sospensione o di licenziamento, escluse le indennità comunque legate alla presenza in servizio ovvero alla prestazione di lavoro straordinario.

Art. 26

Sospensione cautelare in corso di procedimento disciplinare

1. La Fondazione, laddove riscontri la necessità di espletare accertamenti su fatti addebitati al dipendente a titolo di infrazione disciplinare punibili con la sanzione non inferiore alla sospensione dal servizio e dalla retribuzione, può disporre, nel corso del procedimento disciplinare, l'allontanamento dal lavoro per un periodo di tempo non superiore a trenta giorni, con conservazione della retribuzione.

2. Quando il procedimento disciplinare si conclude con la sanzione disciplinare della sospensione dal servizio con privazione della retribuzione, il periodo dell'allontanamento cautelativo deve essere computato nella sanzione, ferma restando la privazione della retribuzione limitata agli effettivi giorni di sospensione irrogati.

3. Il periodo trascorso in allontanamento cautelativo, escluso quello computato come sospensione dal servizio, è valutato agli effetti dell'anzianità di servizio.

Sospensione cautelare in caso di procedimento penale

1. Il dipendente che sia colpito da misura restrittiva della libertà personale è sospeso d'ufficio dal servizio, con privazione della retribuzione per la durata dello stato di detenzione o comunque dello stato restrittivo della libertà.
2. La Fondazione, ai sensi del presente articolo, cessato lo stato di restrizione della libertà personale, può prolungare il periodo di sospensione del dipendente fino alla sentenza definitiva alle medesime condizioni del comma 3.
3. Il dipendente può essere sospeso dal servizio con privazione della retribuzione anche nel caso in cui venga sottoposto a procedimento penale che non comporti la restrizione della libertà personale, quando sia stato rinviato a giudizio per fatti direttamente attinenti al rapporto di lavoro o comunque per fatti tali da comportare, se accertati, l'applicazione della sanzione disciplinare del licenziamento.
4. Al dipendente sospeso ai sensi dei commi precedenti sono corrisposti un'indennità pari al 50% della retribuzione fondamentale e degli assegni del nucleo familiare, con esclusione delle indennità fisse e continuative.
5. Nel caso di sentenza definitiva di assoluzione o proscioglimento e di chiusura del procedimento disciplinare senza l'irrogazione della sanzione, quanto corrisposto nel periodo di sospensione cautelare a titolo di indennità verrà conguagliato con quanto dovuto al lavoratore se fosse rimasto in servizio, escluse le indennità o compensi per servizi speciali o per prestazioni di carattere straordinario.
6. In tutti i casi di riattivazione del procedimento disciplinare a seguito di condanna penale, ove questo si concluda con una sanzione diversa dal licenziamento, al dipendente precedentemente sospeso verrà conguagliato quanto dovuto se fosse stato in servizio, escluse le indennità o compensi per servizi e funzioni speciali o per prestazioni di carattere straordinario, nonché i periodi di sospensione di cui al comma 1 e quelli eventualmente inflitti a seguito del giudizio disciplinare riattivato.
7. Quando vi sia stata sospensione cautelare dal servizio a causa di procedimento penale, la stessa conserva efficacia, se non revocata, per un periodo di tempo comunque non superiore a cinque anni. Decorso tale termine, la sospensione cautelare è revocata di diritto e il dipendente riammesso in servizio; il procedimento disciplinare rimane, comunque, sospeso sino all'esito del procedimento penale.

CAPO III

Cessazione del rapporto e trasferimenti

Estinzione del rapporto

1. La cessazione del rapporto di lavoro a tempo indeterminato, superato il periodo di prova, oltre che nei casi già disciplinati dal presente contratto collettivo, ha luogo:

- a) al compimento dei limiti di età previsti dalle norme di legge per il conseguimento della pensione;
- b) per dimissioni del dipendente;
- c) per recesso della Fondazione.

Art. 29

Obblighi delle parti

1. Nei casi di risoluzione del rapporto di lavoro per recesso del dipendente, quest'ultimo deve darne comunicazione per iscritto alla Fondazione, rispettando i termini di preavviso di cui all'art. 30.
2. Nei casi di risoluzione del rapporto ad iniziativa della Fondazione, quest'ultima è tenuta a specificarne i motivi e a rispettare i termini di preavviso, salvo nei casi disciplinati dall'art. 24, comma 9 e dal successivo comma 3.
3. Nel caso di cessazione per compimento dei limiti di età, la risoluzione del rapporto è preceduta da comunicazione scritta della Fondazione, ed ha efficacia a partire dal primo giorno del mese successivo a quello di compimento dell'età prevista, salvo che l'interessato chieda, con domanda da presentarsi almeno due mesi prima del compimento del limite massimo di età, di essere mantenuto in servizio fino a maturazione dei requisiti minimi richiesti per la pensione di vecchiaia.
4. In caso di decesso del dipendente, la Fondazione corrisponde agli aventi diritto l'indennità sostitutiva del preavviso, secondo quanto stabilito dall'art. 2121 c.c.
5. L'indennità sostitutiva del preavviso è corrisposta dalla Fondazione anche nei casi di risoluzione del rapporto previsti dall'art. 38 (malattia) del presente contratto.

Art. 30

Recesso con preavviso

1. Salvo il caso di licenziamento senza preavviso, il recesso dal rapporto deve avvenire con preavviso o con corresponsione dell'indennità sostitutiva dello stesso. I relativi termini sono fissati in 45 giorni, per il personale in possesso di un'anzianità di servizio presso gli Enti di cui alla legge provinciale n. 14/2005 inferiore a dieci anni, e in 60 giorni, per il personale in possesso di un'anzianità di servizio presso gli Enti di cui alla legge provinciale n. 14/2005 pari o superiore a dieci anni. I medesimi termini si applicano per le anzianità maturate presso le Fondazioni.
2. I termini di preavviso decorrono dal ricevimento della lettera di licenziamento o di dimissioni.
3. In caso di dimissioni del dipendente i termini di preavviso sono ridotti alla metà.
4. La parte che recede dal rapporto di lavoro senza l'osservanza dei predetti termini di preavviso è tenuta a corrispondere all'altra parte un'indennità di importo pari ad un

trentesimo di una mensilità di retribuzione per ogni giorno di mancato preavviso. La Fondazione ha diritto di trattenere, su quanto da essa dovuto al dipendente, un importo corrispondente alla retribuzione per il periodo di preavviso da questi eventualmente non dato, senza pregiudizio di altre azioni dirette al recupero del credito.

5. È facoltà della parte che riceve la disdetta risolvere il rapporto di lavoro sia all'inizio sia durante il preavviso, con il consenso dell'altra parte. In tal caso non si applica il comma 4.

6. L'indennità sostitutiva del preavviso deve calcolarsi ai sensi dell'articolo 2118, comma 2, c.c.

7. La fruizione delle ferie può avvenire durante il periodo di preavviso, con il consenso della parte non recedente. In caso di preavviso lavorato si dà luogo al pagamento sostitutivo delle ferie non godute.

8. Il periodo di preavviso è computato nell'anzianità a tutti gli effetti.

Art. 31

Trasferimenti e trasferte

1. Il trasferimento del dipendente da una sede all'altra al di fuori della stessa città può essere disposto in presenza di comprovate ragioni tecniche, organizzative o produttive.

2. Nella scelta del dipendente da trasferire, si deve tenere conto, oltre che delle esigenze di cui al comma 1, delle condizioni di famiglia e di salute, di eventuali necessità di studio del dipendente e dei suoi figli, dell'anzianità di servizio, nonché della prestazione già resa in sedi disagiate.

3. Nel caso di trasferte e viaggi effettuati per motivi di lavoro ed autorizzati dalle Fondazioni, al dipendente devono essere rimborsate le spese effettivamente sostenute, entro i limiti massimali stabiliti preventivamente dalle Fondazioni stesse.

CAPO IV

Orario di lavoro, malattia, assenze e aspettative

Art. 32

Orario normale di lavoro

1. L'orario normale di lavoro è fissato in 38 ore settimanali, computate come media nell'arco di un periodo di 4 mesi, fatto salvo l'impegno minimo, ove richiesto, nella singola settimana pari ad almeno 30 ore.

2. La presenza in servizio è comunque accertata mediante efficaci controlli di tipo automatico e altri mezzi equipollenti, garantendo, se richiesta, una fascia minima obbligatoria di presenza.

Art. 33

Orario massimo

1. L'orario massimo di lavoro non può superare le 48 ore settimanali, computate come media risultante nell'arco di un periodo di 12 mesi.

Art. 34

Prestazioni di lavoro straordinario

1. Le prestazioni eccedenti l'orario di lavoro normale, computato secondo i criteri di cui all'art. 32 del presente contratto, sono considerate orario di lavoro straordinario.
2. Le ore di lavoro straordinario sono retribuite mediante la quota orario della retribuzione globale di fatto di cui all'art. 67, comma 3 e danno diritto alle seguenti compensazioni:
 - a) la metà delle ore di straordinario prestate viene compensata mediante il riconoscimento di riposi compensativi di durata pari alle ore svolte;
 - b) la metà delle ore di straordinario prestate viene compensata mediante l'applicazione sulla quota orario di cui al comma 2 della maggiorazione del 15 per cento;
3. Le ore di lavoro straordinario prestate nei giorni festivi verranno retribuite con la quota oraria della retribuzione globale di fatto, e con la maggiorazione del 30 per cento sulla quota oraria della retribuzione fondamentale di garanzia, di cui all'art. 67, comma 1, lett. a) del presente contratto. Nel caso di fruizione del riposo compensativo è comunque corrisposta la maggiorazione. Nel caso di lavoro notturno la maggiorazione è pari al 30% nei giorni feriali e al 50% nei giorni festivi.
4. Le maggiorazioni di cui al presente articolo non sono cumulabili tra loro.
5. Il ricorso al lavoro straordinario deve essere contenuto e in ogni caso non può eccedere le duecentocinquanta ore annue.

Art. 35

Pause, ferie, riposi settimanali e reperibilità

1. Il dipendente ha diritto, in ogni anno di lavoro, ad un periodo di ferie retribuito pari a 28 giorni lavorativi, computati su una settimana di lavoro articolata su cinque giorni lavorativi, anche frazionato. Durante tale periodo al dipendente spetta la normale retribuzione.
2. Le ferie sono un diritto irrinunciabile, e devono essere fruito per almeno due settimane nel corso dell'anno di maturazione.
3. In caso di comprovate esigenze di servizio che non abbiano reso possibile il godimento delle ferie nel corso dell'anno di cui al comma 2, le ferie potranno essere fruito entro e non oltre i 18 mesi successivi al termine dell'anno di maturazione.
4. Le Fondazioni, compatibilmente con le proprie esigenze organizzative e produttive, concedono su richiesta almeno due settimane consecutive di ferie nel periodo compreso tra il 1 giugno ed il 30 settembre.

5. Le Fondazioni, su richiesta, concedono periodi di ferie frazionati in ore, fino ad un massimo di tre giorni. Esclusivamente ai fini del computo dei predetti giorni, la durata di ciascun giorno viene convenzionalmente fissata in otto ore.
6. Le ferie sono sospese da malattie adeguatamente e debitamente documentate che si siano protratte per più di 3 giorni o abbiano dato luogo a ricovero ospedaliero, purché il lavoratore abbia dato alla Fondazione immediata e tempestiva informazione.
7. Le ferie non sono in nessun caso monetizzabili, fatto salvo il caso di cessazione del rapporto di lavoro. In tale ipotesi, qualora sia residuo un periodo di ferie maturate e non godute, si procede al pagamento di una indennità sostitutiva delle stesse.
8. Le ferie spettanti ai lavoratori assunti con contratto a tempo determinato vengono calcolate in proporzione alla durata in mesi e giorni del contratto stesso.
9. Le pause ed i riposi sono fruiti secondo le vigenti disposizioni di legge (d.lgs. 8 aprile 2003, n. 66, e successive modifiche ed integrazioni).
10. Il periodo di ferie di cui al comma 1 è incrementato di un giorno per ogni cinque anni di anzianità lavorativa presso la Fondazione, sino ad un massimo di quattro giorni.
11. Le Fondazioni possono richiedere ai propri dipendenti, per comprovate esigenze organizzative o produttive, l'impegno a rendersi reperibili per periodi o fasce orarie predeterminate.
12. La reperibilità comporta per il dipendente l'obbligo di rendersi disponibile in ogni momento, durante il periodo o la fascia oraria pattuita, e di recarsi immediatamente sul luogo di lavoro in caso di chiamata.
13. I turni di reperibilità non possono, di norma, superare la durata settimanale per ciascun dipendente, fermo restando l'obbligo dell'avvicendamento del personale addetto ai turni stessi.
14. Al dipendente inserito in turni di reperibilità spetta un'indennità pari ad euro 25 giornaliera per 24 ore. Detta indennità è frazionabile in misura non inferiore a dodici ore, ed è corrisposta in proporzione alla durata oraria della reperibilità. Qualora la reperibilità cada in un giorno festivo, e a condizione che il dipendente venga chiamato in servizio, in aggiunta al compenso spetta il diritto al riposo settimanale in conformità con quanto previsto dall'art. 9 D. Lgs. 66/2003, salvo che non ne abbia già fruito nella settimana.

Art. 36

Festività

1. Le festività che dovranno essere retribuite sono quelle riconosciute dalla L. 27 maggio 1949 n. 260 e ss.mm. e quella del Santo Patrono del luogo ove si svolge il rapporto di lavoro.
2. In caso di coincidenza di una delle festività con la domenica, in aggiunta alla retribuzione mensile sarà corrisposto ai lavoratori un ulteriore importo pari alla quota giornaliera della retribuzione globale di fatto o, in alternativa e su richiesta del lavoratore, un riposo compensativo.

Permessi retribuiti

1. Le Fondazioni riconoscono a ciascun lavoratore permessi retribuiti per i seguenti casi, da documentare debitamente:

- a) 15 giorni consecutivi per matrimonio, compreso il giorno della celebrazione del rito;
- b) otto giorni all'anno per la partecipazione ad esami inseriti nell'ambito di corsi finalizzati al conseguimento di titoli di studio legali e attestati professionali riconosciuti dall'ordinamento pubblico in corsi universitari e post universitari, limitatamente ai giorni di svolgimento delle prove; la mancata partecipazione agli esami, in mancanza di un legittimo motivo di impedimento, comporta l'addebito delle ore fruite dal dipendente;
- c) quattro giorni di permessi non retribuiti per la partecipazione a concorsi. La fruizione di questi giorni di permessi riduce in misura corrispondente il numero massimo di giorni fruibili ai sensi della lettera b);
- d) lutti per coniuge, convivente, parenti entro il secondo grado ed affini entro il primo grado, in misura pari a tre giorni lavorativi per evento;
- e) per donazione sangue, il giorno del prelievo;
- f) per donazione di midollo osseo, il tempo occorrente all'espletamento degli esami e dei prelievi necessari;
- g) per partecipazione ad operazioni elettorali e referendarie a livello europeo, nazionale, regionale, provinciale e comunale;
- h) per lo svolgimento di funzioni e cariche elettive pubbliche, secondo i criteri e le modalità previste dalla legislazione vigente;
- i) per gravi motivi personali o familiari, debitamente documentati, per un massimo di dieci giorni lavorativi annui;
- l) 150 ore annue, per la frequenza di corsi finalizzati al conseguimento di titoli di studio legali e attestati professionali riconosciuti dall'ordinamento pubblico in corsi universitari e post universitari, concedibili unicamente per il conseguimento di un titolo di studio di grado superiore a quello posseduto dal dipendente. La mancata frequenza dei corsi in mancanza di un legittimo motivo di impedimento, comporta l'addebito delle ore fruite dal dipendente;
- m) permessi per gravi patologie in misura di 38 ore annue;
- n) per tutti gli altri eventi in relazione ai quali specifiche disposizioni di legge lo prevedono.

2. I permessi non fruiti entro l'anno di maturazione decadono.

3. I permessi di cui al presente articolo non riducono le ferie, e sono utili a tutti gli effetti. Durante il loro godimento il lavoratore ha diritto alla percezione dell'intera retribuzione.

4. I permessi di cui al presente articolo si applicano anche al personale assunto a tempo determinato, e sono riproporzionati in relazione alla durata del rapporto, fatti salvi quelli di cui alle lettere a), c), d) e), f), g), h) che possono essere fruiti per intero.
5. Possono essere fruiti permessi giornalieri con recupero nella misura massima di 38 ore annue.

Art. 38

Assenze per malattia

1. Salvo il caso di giustificato e comprovato impedimento, il lavoratore ha l'obbligo di dare immediata notizia della propria malattia al datore di lavoro; in caso di mancata comunicazione, trascorso un giorno dall'inizio dell'assenza, l'assenza stessa sarà considerata ingiustificata, con le conseguenze disciplinari previste dal presente contratto.
2. Il lavoratore ha l'obbligo di presentarsi in servizio alla data indicata dal certificato del medico curante ovvero, laddove siano esperiti i controlli sanitari previsti, alla data indicata dal certificato del medico di controllo.
3. Nell'ipotesi di continuazione della malattia, salvo il caso di giustificato e comprovato impedimento, il lavoratore ha l'obbligo di dare immediata notizia della continuazione stessa alla Fondazione da cui dipende; in caso di mancata comunicazione, trascorso un giorno dall'inizio dell'assenza, l'assenza stessa sarà considerata ingiustificata, con le conseguenze disciplinari previste dal presente contratto.
4. Ai sensi dell'art. 5 della legge 20 maggio 1970, n. 300, il datore di lavoro ha diritto di far effettuare il controllo delle assenze per infermità di malattia attraverso i servizi ispettivi degli Istituti competenti nonché dai medici dei Servizi Sanitari indicati dalla Provincia Autonoma.
5. Il datore di lavoro ha la facoltà di far controllare l'idoneità fisica del lavoratore da parte di enti pubblici ed istituti specializzati di diritto pubblico.
6. Il lavoratore assente per malattia è tenuto a non assumere comportamenti tali da compromettere o rallentare il recupero psico-fisico dalla malattia.
7. Il lavoratore è altresì tenuto a trovarsi nel proprio domicilio dalle ore 10.00 alle ore 12.00 e dalle ore 17.00 alle ore 19.00, al fine di consentire l'effettuazione delle visite di controllo richieste dal datore di lavoro.
8. Nel caso in cui a livello nazionale o territoriale le visite di controllo siano effettuate a seguito di un provvedimento amministrativo o su decisione dell'Ente preposto ai controlli di malattia, in orari diversi da quelli indicati al comma 7 del presente articolo, questi ultimi saranno adeguati ai nuovi criteri organizzativi.
9. Salvo i casi di giustificata e comprovata necessità di assentarsi dal domicilio per le visite, le prestazioni, gli accertamenti specialistici e le visite ambulatoriali di controllo e salvo i casi di forza maggiore, dei quali ultimi il lavoratore ha l'obbligo di dare immediata notizia all'azienda da cui dipende, il mancato rispetto da parte del lavoratore degli obblighi di cui al presente articolo comporta comunque l'applicazione delle sanzioni previste dall'art. 5, legge 11 novembre 1983, n.638, quattordicesimo comma, nonché

l'obbligo dell'immediato rientro in azienda. In caso di mancato rientro, l'assenza sarà considerata ingiustificata, con le conseguenze disciplinari previste dal presente contratto.

10. Durante la malattia, il lavoratore non in prova ha diritto alla conservazione del posto per un periodo massimo di 18 mesi, trascorso il quale, perdurando la malattia, il datore di lavoro potrà procedere al licenziamento con la corresponsione di quanto previsto dal presente contratto. Ai fini della maturazione del predetto periodo, si sommano le assenze per malattia verificatesi nel triennio precedente l'episodio morboso in corso.

11. In caso di malattie gravi, la Fondazione può concedere, su richiesta del lavoratore e previa verifica della documentazione medica attestante le sue condizioni di salute, un ulteriore periodo di aspettativa retribuita, della durata massima di 18 mesi.

12. Il periodo di malattia è considerato utile ai fini del computo delle indennità di preavviso e di licenziamento.

13. Nei confronti dei lavoratori assunti con contratto a tempo determinato le norme relative alla conservazione del posto ed al trattamento retributivo di malattia sono applicabili nei limiti di scadenza del contratto stesso.

14. Salvo quanto stabilito in materia disciplinare, le assenze ingiustificate riducono le ferie, non sono computate ai fini della progressione giuridica ed economica e agli effetti previdenziali e di quiescenza.

Art. 39

Trattamento economico di malattia

1. Durante il periodo di malattia, previsto dall'articolo precedente, il lavoratore avrà diritto, alle normali scadenze dei periodi di paga, alla percezione delle indennità poste a carico dell'INPS ai sensi dell'articolo 74 della legge 23 dicembre 1978, n. 833, secondo le modalità stabilite, e anticipata dal datore di lavoro ai sensi dell'art. 1, Legge 29 febbraio 1980, n. 33, nonché ad una integrazione dell'indennità a carico dell'INPS da corrispondersi dal datore di lavoro, a suo carico, in modo da raggiungere complessivamente le seguenti misure:

- a) 100% (cento per cento) della retribuzione giornaliera netta cui il lavoratore avrebbe avuto diritto in caso di normale svolgimento del rapporto per i primi 12 mesi;
- b) 50% (cinquanta per cento) della retribuzione giornaliera netta cui il lavoratore avrebbe avuto diritto in caso di normale svolgimento del rapporto per i successivi tre mesi.

Il lavoratore, su richiesta scritta, avrà altresì diritto ad un periodo di aspettativa di ulteriori tre mesi non retribuiti.

2. Per retribuzione giornaliera si intende la quota giornaliera della retribuzione di fatto di cui all'art. 67, comma 3.

3. Al fine della percezione delle indennità economiche relative al periodo di malattia il lavoratore è tenuto – ai sensi dell'art. 2, della Legge 29 febbraio 1980, n. 33 – a recapitare al datore di lavoro o a trasmettere a mezzo raccomandata con avviso di ricevimento, fax o e-mail, entro il secondo giorno dall'inizio della malattia il certificato attestante l'inizio e la durata presunta della malattia, nonché i successivi certificati in

caso di ricaduta o continuazione della malattia. Al momento del rientro al lavoro, il lavoratore è tenuto a consegnare l'originale dei certificati trasmessi.

231

4. Al momento della risoluzione del rapporto, il datore di lavoro è obbligato a rilasciare una dichiarazione di responsabilità dalla quale risulti il numero di giornate di malattia indennizzate nel periodo, precedente alla data di risoluzione del rapporto, dell'anno di calendario in corso.

Art. 40

Infortunio

1. Le Fondazioni sono tenute ad assicurare presso l'INAIL contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali il personale dipendente soggetto all'obbligo assicurativo secondo le vigenti norme legislative e regolamentari.

2. Il lavoratore deve dare immediata notizia di qualsiasi infortunio, anche di lieve entità, al proprio datore di lavoro; quando il lavoratore abbia trascurato di ottemperare all'obbligo predetto e il datore di lavoro, non essendo venuto altrimenti a conoscenza dell'infortunio, non abbia potuto inoltrare la prescritta denuncia all'INAIL, il datore di lavoro resta esonerato da ogni e qualsiasi responsabilità derivante dal ritardo stesso.

Art. 41

Trattamento economico di infortunio

1. Ai sensi dell'art. 73, DPR. 30 giugno 1965, n. 1124, il datore di lavoro è tenuto a corrispondere un'intera quota giornaliera della retribuzione di fatto di cui all'art. 67, comma 3 per la giornata in cui avviene l'infortunio.

2. A decorrere dal primo giorno successivo a quello dell'infortunio, e sino al termine dell'infortunio stesso, verrà corrisposta dal datore di lavoro al lavoratore assente per inabilità temporanea assoluta derivante da infortunio sul lavoro, una integrazione dell'indennità corrisposta dall'INAIL fino a raggiungere complessivamente la misura del 100% (cento per cento) della retribuzione giornaliera netta cui il lavoratore avrebbe avuto diritto in caso di normale svolgimento del rapporto.

3. Per retribuzione giornaliera si intende la quota giornaliera della retribuzione di fatto di cui all'art. 67, comma 3.

Art. 42

Congedo di maternità e di paternità

1. Durante lo stato di gravidanza e puerperio la lavoratrice deve astenersi dal lavoro:

- a) per i due mesi precedenti la data presunta del parto indicata nel certificato medico di gravidanza;
- b) ove il parto avvenga oltre tale data, per il periodo intercorrente tra la data presunta del parto e il parto stesso;

- c) per i tre mesi dopo il parto;
- d) durante gli ulteriori giorni non goduti prima del parto, qualora il parto avvenga in data anticipata rispetto a quella presunta. Tali giorni sono aggiunti al periodo di congedo di maternità dopo il parto.

2. Ai sensi dell'art. 20 del d.lgs 26 marzo 2001, n. 151, e ferma restando la durata complessiva del congedo di maternità, in alternativa a quanto previsto dalle lettere a) e c) del comma 1, le lavoratrici hanno la facoltà di astenersi dal lavoro a partire dal mese precedente la data presunta del parto e nei quattro mesi successivi al parto, a condizione che il medico specialista del Servizio sanitario nazionale o con esso convenzionato e il medico competente ai fini della prevenzione e tutela della salute nei luoghi di lavoro attestino che tale opzione non arrechi pregiudizio alla salute della gestante e del nascituro.

3. In applicazione ed alle condizioni previste dal decreto legislativo 151/2001 agli artt. 6, comma 1, e 7 comma 6, l'astensione obbligatoria può essere prorogata fino a 7 mesi dopo il parto qualora la lavoratrice addetta a lavori pericolosi, faticosi e insalubri non possa essere spostata ad altre mansioni. Il provvedimento è adottato dal Servizio al lavoro della Provincia Autonoma di Trento su richiesta della lavoratrice.

4. Il diritto di cui alla lettera c) e d) del comma 1 è riconosciuto anche al padre lavoratore ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 28 del D.Lgs. n. 151/2001, in caso di:

- a) morte o grave infermità della madre;
- b) abbandono o affidamento esclusivo del bambino al padre.

5. Per quanto riguarda il trattamento normativo, durante il suddetto periodo (congedo di paternità) si applicano al padre lavoratore le stesse disposizioni di legge e di contratto previste per il congedo di maternità.

6. In caso di grave e comprovato impedimento della madre, per cause diverse da quelle indicate al comma 4, il padre lavoratore avrà diritto, per un periodo di durata non superiore a quanto previsto al primo comma, lettere c) e d), ad usufruire della aspettativa di cui all'art. 43.

7. I periodi di congedo di maternità dal lavoro devono essere computati nell'anzianità di servizio a tutti gli effetti contrattualmente previsti, compresi quelli relativi alla tredicesima mensilità, alle ferie ed al trattamento di fine rapporto.

8. Per i soli periodi indicati nel primo e secondo e quarto comma del presente articolo, l'indennità erogata dall'INPS verrà integrata dal datore di lavoro in modo da raggiungere il 100% della retribuzione mensile netta cui la lavoratrice avrebbe avuto diritto in caso di normale svolgimento del rapporto, salvo che l'indennità economica dell'INPS non raggiunga un importo superiore.

9. Nei primi quindici mesi di vita del bambino la madre lavoratrice e il padre lavoratore possono astenersi dal lavoro, anche contemporaneamente, per la durata massima complessiva tra gli stessi di dieci mesi. Qualora il padre lavoratore eserciti il diritto di astenersi dal lavoro per un periodo non inferiore a tre mesi, il limite dei dieci mesi di congedo è elevato di un mese, se fruito dal medesimo. Detto congedo è considerato assenza retribuita per i primi trenta giorni di calendario, se fruito in unica soluzione,

computati complessivamente per entrambi i genitori, con la corresponsione dell'intera retribuzione, escluse le indennità connesse a particolari condizioni di lavoro e quelle che non sono corrisposte per almeno dodici mensilità. Per il restante periodo di congedo spetta il 30% della retribuzione, con copertura integrale degli oneri pensionistici.

10. L'importo anticipato dal datore di lavoro è posto a conguaglio con i contributi dovuti all'INPS, secondo le modalità di cui agli articoli 1 e 2, Legge 29 febbraio 1980, n. 33.

11. Le Fondazioni possono riconoscere entro i primi tre anni di vita del bambino un periodo di aspettativa non retribuita pari ad un massimo di dieci mesi, anche frazionati, compatibilmente con le proprie esigenze organizzative e produttive.

12. I lavoratori hanno altresì diritto ad assentarsi dal lavoro, in presenza dei relativi presupposti, per i periodi previsti dal d.lgs. n. 151/2001, per le ipotesi di: congedo parentale – per quanto non eventualmente usufruito ai sensi del comma 9 (art. 32), adozioni e affidamenti (artt. 36 e 37), permessi e riposi (artt. 39-42, art. 45), congedi per la malattia del bambino (artt. 47 e ss.). Il predetto testo legislativo si applica inoltre per ogni altro aspetto non espressamente disciplinato dal presente contratto collettivo.

13. Nel caso di fruizione dei periodi di congedo parentale di cui all'art. 32 del d.lgs. n. 151/2001 per quanto non eventualmente usufruito ai sensi del comma 9, le Fondazioni riconoscono, esclusivamente per il primo mese, un'indennità sufficiente a raggiungere il 100% della retribuzione mensile netta cui il lavoratore avrebbe avuto diritto in caso di normale svolgimento del rapporto. Detto congedo, fruibile anche frazionatamente in giorni lavorativi, è considerato assenza retribuita per i primi trenta giorni di calendario, computati complessivamente per entrambi i genitori, ridotti in caso di fruizione frazionata, con la corresponsione dell'intera retribuzione, escluse le indennità connesse a particolari condizioni di lavoro e quelle che non sono corrisposte per almeno dodici mensilità. Il calcolo retributivo comporta quindi che siano aggiunti due ulteriori giorni non lavorativi ogni cinque giorni lavorativi di congedo parentale fruito frazionatamente per il personale il cui orario è articolato su cinque giorni, e un ulteriore giorno non lavorativo ogni sei giorni lavorativi di congedo parentale fruito frazionatamente per il personale il cui orario è articolato su sei giorni.

Art. 43

Aspettativa per gravi motivi familiari

1. Ai sensi e per gli effetti di quanto previsto dall'art. 4, 2° comma, della legge n. 53/2000 e dagli artt. 2 e 3 del regolamento d'attuazione di cui al decreto interministeriale 21 luglio 2000, n. 278, il lavoratore, anche apprendista, ha diritto ad un periodo di congedo per i gravi motivi familiari espressamente indicati dalle richiamate disposizioni di legge, relativi alla situazione personale, della propria famiglia anagrafica e dei soggetti di cui all'art. 433 cod. civ. anche se non conviventi, nonché dei portatori di handicap, parenti o affini entro il terzo grado, anche se non conviventi.

2. Tale congedo, utilizzabile in modo continuativo o frazionato, non potrà essere superiore a due anni nell'arco dell'intera vita lavorativa. Durante tale periodo il dipendente conserva il posto di lavoro, non ha diritto alla retribuzione e non può svolgere alcun tipo di attività lavorativa. Il congedo non è computato nell'anzianità di servizio.

3. Il lavoratore dovrà presentare richiesta scritta specificando i motivi e la durata del periodo di congedo precisando, di norma, la durata minima dello stesso e documentare, anche attraverso dichiarazione sostitutiva nei casi consentiti, il legame di parentela, affinità o di famiglia anagrafica con i soggetti sopra indicati.
4. Il datore di lavoro è tenuto entro 10 giorni dalla richiesta del congedo, ad esprimersi sulla stessa e a comunicare l'esito al dipendente. Casi d'urgenza saranno esaminati entro 3 giorni lavorativi.
5. L'eventuale diniego, la proposta di rinvio ad un periodo successivo e determinato, la concessione parziale del congedo, devono essere motivati in relazione alle condizioni previste per la richiesta del congedo o alle ragioni organizzative e produttive che non consentono la sostituzione del dipendente. Su richiesta del dipendente la domanda deve essere riesaminata nei successivi 10 giorni.
6. Il datore di lavoro assicura l'uniformità delle decisioni avuto riguardo alla prassi adottata e alla situazione organizzativa e produttiva dell'impresa.
7. Nel caso di rapporti di lavoro a tempo determinato la richiesta di congedo può essere in ogni caso negata per incompatibilità con la durata del rapporto in relazione al periodo di congedo richiesto, intendendosi per tale il periodo di aspettativa superiore ad un quarto della durata del contratto, frazionabile al massimo in due periodi. Potrà essere negato inoltre quando il rapporto sia stato instaurato in ragione della sostituzione di altro dipendente in congedo ai sensi della presente norma.
8. Ove ricorra una delle ipotesi di cui al comma precedente, è comunque consentito al dipendente recedere dal rapporto senza obbligo del preavviso.
9. Il congedo di cui al presente articolo può essere altresì richiesto per il decesso di uno dei soggetti di cui all'art. 4, 1° comma della legge 8 marzo 2000, n. 53, per il quale il richiedente non abbia la possibilità di utilizzare permessi retribuiti a qualsiasi titolo spettanti nello stesso anno ai sensi delle medesime disposizioni o di disposizioni previste dal presente contratto collettivo.
10. Nel caso in cui la richiesta del congedo per questo motivo sia riferita a periodi non superiori a tre giorni, il datore di lavoro è tenuto ad esprimersi entro 24 ore dalla stessa e a motivare l'eventuale diniego sulla base di eccezionali ragioni organizzative, nonché ad assicurare che il congedo venga fruito comunque entro i successivi sette giorni, fatta salva l'ipotesi di cui all'art. 37 lettera d).
11. Il lavoratore, una volta superata la durata minima del congedo specificata nella richiesta, ha diritto a rientrare nel posto di lavoro anche prima del termine del periodo di congedo previo preavviso non inferiore a sette giorni.

Art. 44

Aspettativa per tossicodipendenza

1. I lavoratori di cui viene accertato lo stato di tossicodipendenza, i quali intendono accedere ai programmi terapeutici e di riabilitazione presso i servizi sanitari delle unità sanitarie locali o di altre strutture terapeutico-riabilitative e socio-assistenziali, se assunti a tempo indeterminato hanno diritto alla conservazione del posto di lavoro per il tempo

in cui la sospensione delle prestazioni lavorative è dovuta all'esecuzione del trattamento riabilitativo e, comunque, per un periodo non superiore a tre anni.

2. Il periodo di cui al comma 1 è considerato di aspettativa non retribuita.
3. I lavoratori familiari di un tossicodipendente possono essere posti, a domanda, in aspettativa non retribuita per concorrere al programma terapeutico e socio-riabilitativo del tossicodipendente qualora il servizio per le tossicodipendenze ne attesti la necessità per un periodo massimo di tre mesi non frazionabile e non ripetibile.
4. Il periodo di aspettativa non retribuita previsto al comma precedente potrà essere frazionato esclusivamente nel caso in cui l'Autorità sanitaria competente ne certifichi la necessità.
5. Le relative domande devono essere presentate al datore di lavoro in forma scritta dall'interessato corredate da idonea documentazione redatta dai servizi sanitari o dalle altre strutture sopra indicate.

Art. 45

Congedi e permessi per handicap

1. La lavoratrice madre o, in alternativa, il lavoratore padre, anche adottivi, di persona con handicap in situazione di gravità accertata, possono usufruire delle agevolazioni previste dall'art. 33 della Legge 5 febbraio 1992 n. 104, e dall'art. 2 della Legge 27 ottobre 1993, n. 423, e cioè:
 - a) il periodo di astensione facoltativa post-partum fruibile fino ai tre anni di età del bambino;
 - b) in alternativa alla lettera a), due ore di permesso giornaliero retribuito fino ai tre anni di età del bambino, indennizzate a carico dell'INPS;
 - c) dopo il terzo anno di età del bambino, tre giorni di permesso ogni mese, indennizzati a carico dell'INPS anche per colui che assiste una persona con handicap in situazione di gravità, parente o affine entro il terzo grado, convivente.
2. Le agevolazioni di cui ai punti a), b) e c), sono fruibili a condizione che il bambino o la persona con handicap non sia ricoverato a tempo pieno presso istituti specializzati.
3. Ai permessi di cui ai punti b) e c), che si cumulano con quelli previsti dall'articolo 7 della legge 30 dicembre 1971, n. 1204, si applicano le disposizioni di cui all'ultimo comma del medesimo art. 7.
4. Il genitore, parente o affine entro il terzo grado, convivente di handicappato, può scegliere, ove possibile, la sede di lavoro più vicina e non può essere trasferito senza il proprio consenso.
5. Le disposizioni di cui ai commi precedenti si applicano anche agli affidatari di persone handicappate in situazioni di gravità.
6. La persona maggiorenne con handicap in situazione di gravità accertata, può usufruire dei permessi di cui alle lettere b) e c) e delle agevolazioni di cui al comma precedente.
7. Per tutte le agevolazioni previste nel presente articolo si fa espresso riferimento alle condizioni ed alle modalità di cui alla legislazione in vigore.

CAPO V
Particolari tipologie contrattuali

Art. 46

Principi comuni

1. Il rapporto di lavoro a tempo indeterminato costituisce lo strumento privilegiato per assicurare la continua disponibilità delle professionalità e competenze necessarie alle Fondazioni.
2. Diverse tipologie di rapporti di lavoro possono essere attivate in relazione a specifiche esigenze organizzative, connesse alla realizzazione di progetti che richiedono particolari professionalità e competenze o che non siano riconducibili alla normale attività.
3. L'arricchimento e la mobilità professionali nonché la formazione continua e l'aggiornamento periodico sono considerate condizioni essenziali per garantire la qualità delle attività esercitate dalle Fondazioni e prerogative da assicurare a tutto il personale, indipendentemente dalla tipologia dei rapporti di lavoro.

Art. 47

Telelavoro

1. Le Fondazioni, compatibilmente con le proprie esigenze organizzative, favoriscono lo svolgimento del rapporto di lavoro mediante le forme del telelavoro. A tal fine, richiamano integralmente i principi e la disciplina contenuti nell'Accordo interconfederale sul telelavoro del 9 giugno 2004.

Art. 48

Contratti con finalità formativa

1. Le parti considerano la diffusione di elevate professionalità nel campo della ricerca e della innovazione un obiettivo di interesse generale. Pertanto le Fondazioni, come organizzazioni in cui si può partecipare attivamente ad attività di alto profilo scientifico ed alla sperimentazione di innovazioni, utilizzano i contratti di lavoro con finalità formativa e *stages* formativi e di orientamento per soddisfare le proprie esigenze di reclutamento e formazione del personale, anche allo scopo di immettere nel mercato del lavoro soggetti in grado di concorrere efficacemente alla ricerca e alla innovazione presso altri enti ed imprese.

Art. 49

Tirocini formativi e di orientamento

1. Al fine di realizzare momenti di alternanza tra studio e lavoro e di agevolare le scelte professionali mediante la conoscenza diretta del mondo del lavoro, le Fondazioni

promuovono lo svolgimento di tirocini pratici e *stages* da parte di soggetti che hanno completato il percorso di studi universitari, sulla base di apposite convenzioni sottoscritte con l'Agenzia provinciale per il lavoro e le altre istituzioni formative.

237

Art. 50

Contratto di inserimento

1. Per le finalità di cui all'art. 48, le parti, concordando di accentuare gli aspetti formativi del contratto di inserimento, come definiti dall'Accordo interconfederale 11 febbraio 2004, fissano in almeno 100 ore annue il monte ore di formazione che deve essere prevista nel piano individuale di inserimento.
2. Il contratto di cui al presente articolo non può essere utilizzato per il personale appartenente al primo, secondo e terzo livello dei ricercatori e dei tecnologi.
3. L'inquadramento del lavoratore assunto con contratto di inserimento non può essere inferiore a quello spettante, in applicazione del presente contratto collettivo, ai lavoratori che già possiedono le qualificazioni alle quali è preordinato il progetto di inserimento.
4. Gli ulteriori aspetti del contratto sono soggetti alla disciplina prevista dall'Accordo interconfederale di cui al comma 1.

Art. 51

Apprendistato per percorsi di alta formazione

1. Le parti concordano sull'esigenza di valorizzare l'utilizzo del contratto di apprendistato per percorsi di alta formazione post universitaria.
2. A tal fine, concordano sull'esigenza di stipulare un'intesa tra le parti sociali, la Provincia Autonoma di Trento, l'Agenzia Provinciale per il lavoro e le istituzioni formative presenti sul territorio, finalizzata a realizzare sperimentazioni della nuova tipologia contrattuale coerenti con le indicazioni emergenti a livello contrattuale e con la finalità di valorizzare i percorsi di integrazione tra lavoro e formazione.

Art. 52

Contratto a tempo determinato

1. Il ricorso al contratto a tempo determinato è ammesso in presenza delle seguenti causali:
 - a) progetti, annuali o pluriennali, che richiedono l'apporto di professionalità aggiuntive, qualitativamente o quantitativamente, rispetto a quelle presenti all'interno delle Fondazioni;
 - b) progetti annuali o pluriennali avviati sulla base di specifici accordi internazionali o bilaterali da svolgere presso altri centri di ricerca o università o imprese per i quali non possa essere utilizzato personale già in servizio presso la Fondazione;
 - c) progetti di durata predeterminata che fuoriescano dalle tipologie di attività tipiche delle singole Fondazioni;

- d) sostituzione di lavoratori assenti con diritto alla conservazione del posto;
- e) esigenze di carattere tecnico, organizzativo o produttivo.

2. Le parti concordano sull'eshaustività delle predette causali nel garantire i fabbisogni professionali del settore, e di conseguenza escludono la possibilità di ricorrere al contratto a tempo determinato per esigenze diverse da quelle ivi indicate.

Art. 53

Lavoro a tempo parziale

1. Le Fondazioni promuovono il ricorso al lavoro a tempo parziale, come strumento in grado di bilanciare l'impegno lavorativo con le esigenze di vita, di cura e di famiglia individuali.
2. Per le finalità di cui al comma 1, la Fondazione può concordare, su richiesta del dipendente e nel rispetto delle proprie esigenze produttive ed organizzative, un orario di lavoro inferiore a quello normale, come definito ai sensi del presente contratto.
3. L'eventuale diniego della Fondazione alla richiesta del lavoratore deve essere motivato. La Fondazione assicura l'uniformità delle decisioni, avuto riguardo alla prassi adottata, alla motivazione della richiesta ed alla situazione organizzativa e produttiva.
4. Al momento della definizione dell'orario di lavoro ridotto, la Fondazione ed il lavoratore possono concordare le clausole elastiche e flessibili che regoleranno la prestazione, le quali consentono rispettivamente la variazione in aumento dell'orario ridotto pattuito e lo spostamento della collocazione temporale della prestazione lavorativa.
5. Il lavoratore o la lavoratrice hanno diritto, alternativamente, alla concessione del lavoro a tempo parziale sino al compimento del terzo anno di vita del bambino. La misura dell'orario ridotto e la sua articolazione sono concordate con la Fondazione. In caso di mancato accordo entro trenta giorni dalla richiesta, il lavoratore ha il diritto di svolgere un orario compreso tra la metà ed i tre quarti di quello normale, articolato su base orizzontale.

CAPO VI

Formazione, aggiornamento e valorizzazione del personale

Art. 54

Mobilità verticale e orizzontale

1. La mobilità professionale risponde al comune interesse di valorizzare e riconoscere le competenze e capacità professionali, l'attitudine alla ricerca, lo spirito di iniziativa, l'adattabilità rispetto alla dimensione interdisciplinare dei progetti di ricerca nonché alla loro variabilità.
2. La mobilità professionale verticale, che consiste nel conseguimento di un inquadramento superiore, nonché la mobilità professionale orizzontale, che si realizza allorché il lavoratore, mantenendo il medesimo inquadramento, viene chiamato a svolgere le

proprie mansioni presso settori e rami di ricerca diversi ma equivalenti rispetto a quelli per cui è stato assunto, saranno attuate nell'ambito di criteri e procedure trasparenti secondo regole e principi definiti dal presente articolo.

3. Per le finalità di cui al presente articolo la mobilità professionale del personale è attuata dalla Fondazione sulla base dei seguenti principi:

- a) la mobilità verticale del personale, che non procede in maniera automatica, deve salvaguardare le esigenze organizzative, le competenze e le professionalità individuali e, per i ricercatori, deve essere effettuata secondo criteri, modalità e tempi fondati sulle risultanze delle verifiche periodiche della crescita professionale e scientifica, che danno rilievo anche agli apporti scientifici realizzati al di fuori dell'esecuzione del rapporto di lavoro;
- b) la mobilità orizzontale del personale avviene nel rispetto delle normative di legge, al fine di assicurare percorsi ed esperienze che favoriscano la coerenza tra mansioni ed esperienza maturata, la crescita delle competenze e della professionalità, anche attraverso adeguati percorsi formativi.

4. Relativamente alla mobilità verticale di cui al comma 3 lettera a) le Fondazioni sottopongono ad apposita commissione tecnica formata da esponenti di alta qualificazione del mondo della ricerca le proprie proposte di progressione verticale accompagnate dai criteri di valutazione utilizzati. Il Consiglio di Amministrazione delibera definitivamente sentito obbligatoriamente il parere della commissione.

Art. 55

Sostegno all'occupabilità ed all'autoimprenditorialità

1. Al fine di favorire l'occupabilità nel mercato del lavoro dei propri dipendenti e collaboratori e, nel contempo, di agevolare il reclutamento di personale, le Fondazioni agevolano lo scambio costante di informazioni sulle opportunità esistenti nel mercato del lavoro.
2. Al fine di favorire l'auto imprenditorialità, l'arricchimento professionale e l'applicazione di innovazioni da parte dei ricercatori, le Fondazioni, compatibilmente con le proprie esigenze organizzative e produttive:
 - a) possono concedere periodi di aspettativa non retribuita della durata massima di tre anni, con diritto alla conservazione del livello di inquadramento posseduto;
 - b) agevolano l'accesso a forme di lavoro a tempo parziale che consentano la sperimentazione delle innovazioni individuate;
 - c) sostengono l'avvio di nuove attività tramite convenzioni con istituti di credito e soggetti pubblici finalizzate ad agevolare l'accesso al credito da parte dei ricercatori medesimi;
 - d) al momento del rientro nel posto di lavoro, valorizzano le competenze acquisite nel corso delle esperienze individuali.

Art. 56

Qualificazione e sviluppo delle risorse umane

1. Le parti, ravvisando nella formazione e nell'aggiornamento un metodo permanente per assicurare l'accrescimento delle competenze professionali e scientifiche, convengono sull'esigenza che nei bilanci di ciascuna Fondazione vengano previsti appositi stanziamenti commisurati al monte retributivo, pari indicativamente e compatibilmente con le esigenze di flessibilità dei bilanci, alla misura del due per cento, e comunque non inferiori all'uno per cento del monte retributivo stesso.
2. Le linee di attuazione dell'attività di formazione ed aggiornamento sono definite tenendo conto della programmazione dell'attività di ciascuna Fondazione.
3. Vengono in ogni caso valutati progetti di formazione e aggiornamento presentati da singoli ricercatori o da gruppi di essi, aventi ad oggetto seminari, *master*, esperienze presso centri di ricerca ed imprese nazionali e stranieri.
4. Ciascun lavoratore, per ogni anno di attività espletata presso le Fondazioni, matura 8 ore di permesso retribuito, da utilizzare per la partecipazione ad iniziative formative coerenti con le finalità di cui al comma 1, individuate d'intesa con la Fondazione.

Art. 57

Attività di ricerca libera

1. Le Fondazioni possono consentire ai ricercatori di utilizzare, in presenza di specifiche e adeguate motivazioni e a condizione che ciò non arrechi pregiudizio alle stesse, gli impianti, gli strumenti e le strutture dell'Ente per lo svolgimento di attività proprie dei ricercatori, le quali siano utili per l'arricchimento professionale e scientifico e non abbiano finalità di lucro, confermando le parti che tali attività non costituiscono prestazioni di lavoro.
2. Al fine di poter usufruire della possibilità di cui al comma 1, i ricercatori esibiscono alla Fondazione di appartenenza copia di un contratto di assicurazione finalizzato ad indennizzarli per eventuali conseguenze pregiudizievoli comunque connesse allo svolgimento delle predette attività, il cui costo verrà parzialmente rimborsato dalle Fondazioni, secondo i limiti ed i massimali che saranno definiti dal Consiglio di Amministrazione.

Art. 58

Sostegno alla ricerca ed invenzioni

1. Le Fondazioni, nel rispetto delle norme vigenti in materia di proprietà intellettuale, agevolano la pubblicazione dei risultati delle attività di ricerca e la loro diffusione nella comunità scientifica.
2. Le Fondazioni sostengono altresì le pubblicazioni che danno conto dei risultati della ricerca effettuata al di fuori di quella facente direttamente capo ad esse.
3. Le Fondazioni riconoscono i ricercatori come autori delle invenzioni da essi realizzate nello svolgimento del rapporto di lavoro.

4. Le Fondazioni riconoscono all'inventore un equo compenso o delle forme di partecipazione degli autori delle invenzioni ai diritti patrimoniali spettanti alle Fondazioni stesse, secondo le modalità ed i criteri definiti dalla Commissione di cui all'art. 70 comma 4, e deliberati dal Consiglio di Amministrazione.

5. Nel caso di invenzione realizzata utilizzando le strutture delle Fondazioni nei periodi di ricerca libera, il corrispettivo dell'esercizio da parte della Fondazione della prelazione per l'uso esclusivo dell'invenzione sarà fissato in una misura non inferiore al cinque per cento del valore dell'invenzione stessa, da ripartirsi, nel caso il brevetto sia il frutto di una ricerca di gruppo, in misura eguale tra i partecipanti al gruppo di ricerca.

Art. 59

Statuto di autonomia del ricercatore

1. Le Fondazioni devono riconoscere, nel quadro della propria attività scientifica e tecnologica, dei propri compiti istituzionali e dei rispettivi assetti organizzativi, l'autonomia dei ricercatori e tecnologi nello svolgimento dell'attività di ricerca, singolarmente o nell'ambito dei diversi gruppi di lavoro.

2. Per l'attuazione delle finalità di cui al comma 1, le Fondazioni, i ricercatori ed i tecnologi, in attuazione della Raccomandazione 2005/251/CE, con la quale la Commissione Europea ha emanato la «Carta Europea dei Ricercatori» e il «Codice di Condotta per l'assunzione dei ricercatori» valorizzano i principi ivi contenuti in materia di riconoscimento della professione, non discriminazione, ambiente di ricerca, equilibrio di genere, sistema di valutazione indipendente e partecipazione ad organismi decisionali e promuovono ed assumono l'attuazione dei seguenti criteri di gestione dell'attività di ricerca:

- a) i ricercatori devono conoscere gli obiettivi strategici che regolano il loro ambiente di ricerca e i meccanismi di finanziamento;
- b) i ricercatori devono adottare procedure di lavoro sicure sotto il profilo sanitario e tecnologico;
- c) i ricercatori devono tenere informati i loro supervisori, datori di lavoro ed enti finanziatori dello stato dell'arte del loro progetto di ricerca;
- d) i risultati della ricerca vanno divulgati, valorizzati e resi accessibili al pubblico, anche di non specialisti, allo scopo di migliorare il rapporto fra scienza e società civile;
- e) il ricercatore nella fase iniziale di carriera deve avere un supervisore che possa dargli un punto di riferimento e sostegno adeguato;
- f) i ricercatori, in tutte le fasi della loro carriera, devono avere accesso alla formazione continua per il proprio sviluppo professionale;
- g) le Fondazioni devono offrire condizioni di lavoro che consentano sia alle donne sia agli uomini di conciliare famiglia e lavoro, figli e carriera;
- h) le Fondazioni devono elaborare apposite strategie di sviluppo professionale per i propri ricercatori in tutte le fasi della loro carriera, indipendentemente dalla loro situazione contrattuale, anche mediante la valorizzazione della mobilità professionale;

- 242 |
- i) le Fondazioni promuovono e riconoscono le iniziative dei ricercatori e dei tecnologi finalizzate ad acquisire finanziamenti di progetti di ricerca da parte di soggetti terzi, quando siano coerenti con la propria programmazione della ricerca;
 - l) la gestione dei progetti finanziati con risorse esterne ed approvati dalla Fondazione è affidata, di norma, salvo motivate esigenze di tipo organizzativo, a coloro che li hanno proposti;
 - m) fatti salvi i casi di ricerca di figure professionali altamente specializzate, le procedure d'assunzione del personale devono essere aperte, accessibili, trasparenti e equiparabili a livello internazionale, e devono richiedere un'ampia descrizione delle conoscenze e delle competenze richieste.

TITOLO IV

Classificazione del personale e trattamento economico

CAPO I

Disposizioni comuni

Art. 60

Disposizioni comuni

1. La mobilità professionale di tutto il personale avviene nel rispetto dei criteri di cui all'art. 54.
2. Al momento dell'assunzione, la Fondazione individua l'inquadramento del lavoratore neoassunto tenendo conto delle declaratorie contrattuali, del curriculum vitae individuale e delle competenze professionali effettivamente possedute.
3. L'individuazione, nelle diverse declaratorie di cui al presente contratto, di specifici requisiti di esperienza e titoli di studio ha l'esclusiva finalità di agevolare la crescita professionale del personale maggiormente qualificato. Pertanto, per la medesima finalità, le Fondazioni possono, al momento dell'assunzione o nell'attuazione dei processi di mobilità verticale, prescindere dal possesso dei requisiti ivi indicati, ove il lavoratore sia in possesso di comprovate capacità individuali che lo rendono idoneo a svolgere le mansioni corrispondenti al livello di inquadramento prescelto.

CAPO II

Classificazione del personale ricercatore

Art. 61

Livelli professionali dei ricercatori

1. I lavoratori che svolgono attività di ricerca, sperimentazione e sviluppo tecnologico sono inquadrati in una classificazione unica, articolata nei seguenti livelli:

- 1°: Ricercatore di prima fascia;
- 2°: Ricercatore di seconda fascia;
- 3°: Ricercatore di terza fascia;
- 4°: Ricercatore di quarta fascia.

Art. 62

Declaratorie per il personale di ricerca

1. L'inquadramento dei ricercatori è effettuato secondo le declaratorie generali ed esemplificazioni di cui al presente articolo.
2. Al primo livello (Ricercatore di prima fascia) appartiene il ricercatore capace di contribuire significativamente allo sviluppo delle questioni scientifiche, dei programmi e delle strutture. In particolare vi appartiene il ricercatore il quale in modo fungibile ed alternativamente:
 - a) operi con elevata autonomia concorrendo all'individuazione degli obiettivi e delle strategie della Fondazione; può essere incaricato del coordinamento di strutture con autonomia gestionale del budget e del personale assegnati;
 - b) operi quale manager di ricerca; può essere incaricato del coordinamento di strutture con autonomia gestionale del budget e del personale assegnati;
 - c) sia conosciuto dalla comunità scientifica per l'eccellente e l'indiscutibile valore scientifico del proprio lavoro; eventualmente può gestire progetti speciali.
3. L'accesso al primo livello è subordinato al possesso dei seguenti requisiti culturali e di esperienza:
 - a) almeno 13 anni di esperienza, comprensivi del periodo di cui alla successiva lettera c), di ricerca presso la Fondazione o presso altro ente pubblico o privato di ricerca, accreditato a livello nazionale o internazionale, o altra esperienza professionale ritenuta equipollente;
 - b) possesso di un diploma di laurea di durata almeno quadriennale;
 - c) possesso di un dottorato di ricerca o di altra esperienza professionale ritenuta equipollente;
 - d) piena padronanza (scritta e parlata) di almeno una lingua straniera;
 - e) anche in assenza dei requisiti di cui alle lettere precedenti, possesso di comprovata e riconosciuta esperienza e professionalità in ambito internazionale, in ragione dei contributi scientifici apportati, dei risultati ottenuti e dei riconoscimenti conseguiti.
4. Al secondo livello (Ricercatore di seconda fascia) appartiene il ricercatore che assume autonome responsabilità e iniziative nell'ambito delle attività affidate, o che sviluppa un livello di conoscenze o di specializzazione ad alto livello tale da costituire un significativo contributo nel proprio campo di azione. In particolare vi appartiene:
 - I. Il ricercatore il quale, sotto la supervisione del coordinatore della struttura di ricerca di appartenenza, in modo fungibile ed alternativamente:

- a) sia responsabile di progetti e/o gruppi di ricerca contribuendo a determinare le strategie della struttura di appartenenza; può essere incaricato della responsabilità di linee di ricerca con idonee autonomie gestionali;
- b) gestisca ambiti scientifici o di sviluppo di interesse generale della Fondazione; può essere incaricato della responsabilità di linee di ricerca con idonee autonomie gestionali;
- c) svolga programmi di ricerca, sperimentazione e sviluppo concorrendo a determinarli e stabilendone le metodologie e/o sia conosciuto dalla comunità scientifica per l'alto valore scientifico del proprio lavoro.

II. Il ricercatore responsabile di incarichi speciali, dotato di adeguata autonomia gestionale.

5. L'accesso al secondo livello è subordinato al possesso dei seguenti requisiti culturali e di esperienza:

- a) almeno 8 anni di esperienza, comprensivi del periodo di cui alla successiva lettera c), di ricerca presso la Fondazione o presso altro ente pubblico o privato di ricerca, accreditato a livello nazionale o internazionale, o altra esperienza professionale ritenuta equipollente;
- b) possesso di un diploma di laurea di durata almeno quadriennale;
- c) possesso di un dottorato di ricerca o di altra esperienza professionale ritenuta equipollente;
- d) conoscenza scritta e parlata di almeno una lingua straniera.

6. Al terzo livello (Ricercatore di terza fascia) appartiene il ricercatore il quale collabora alle attività di ricerca partecipando alla loro definizione e stabilendone le metodologie, con eventuale responsabilità di specifici progetti. Il ricercatore di terzo livello è coordinato e supervisionato da uno dei Ricercatori di primo e/o secondo livello di cui ai commi 2 e 4 del presente articolo.

7. L'accesso al terzo livello è subordinato al possesso dei seguenti requisiti culturali e di esperienza:

- a) possesso di un dottorato di ricerca o 3 anni di esperienza di ricerca presso la Fondazione o presso altro ente pubblico o privato di ricerca, accreditato a livello nazionale o internazionale, o altra esperienza professionale ritenuta equipollente;
- b) possesso di un diploma di laurea di durata almeno quadriennale;
- c) conoscenza scritta e parlata di almeno una lingua straniera.

8. Al quarto livello (Ricercatore di quarta fascia) appartiene il ricercatore il quale collabora alle attività di ricerca effettuate dalle unità di ricerca, coordinate e supervisionate da uno dei ricercatori di cui ai commi 2, 4 e 6 del presente articolo. Dopo una permanenza nella quarta fascia di tre anni il ricercatore è sottoposto a verifica per valutarne l'inquadramento al terzo livello.

9. L'accesso al quarto livello è subordinato al possesso dei seguenti requisiti culturali e di esperienza:

- a) possesso di un diploma di laurea di durata almeno quadriennale;
- b) conoscenza scritta e parlata di almeno una lingua straniera.

Livelli professionali dei tecnologi/sperimentatori

1. Il lavoratori che svolgono attività di collaborazione tecnica correlata alle attività tecnologiche e/o professionali della Fondazione o che svolgono attività di sperimentazione sono inquadrati in una classificazione unica, articolata nei seguenti livelli:

- 1°: Tecnologo/Sperimentatore di primo livello;
- 2°: Tecnologo/Sperimentatore di secondo livello;
- 3°: Tecnologo/Sperimentatore di terzo livello;
- 4°: Tecnologo/Sperimentatore di quarto livello.

Declaratorie per i tecnologi/sperimentatori

1. L'inquadramento dei tecnologi/sperimentatori è effettuato secondo le declaratorie generali ed esemplificazioni di cui al presente articolo.

2. Al primo livello (Tecnologo/Sperimentatore di primo livello) appartiene il personale che svolge in autonomia attività di carattere tecnologico o professionale di particolare complessità, nonché di coordinamento e direzione delle unità tecnico – scientifiche, in particolare vi appartiene il tecnologo/sperimentatore il quale, in modo fungibile ed alternativamente:

- a) operi con elevata autonomia in strutture complesse e concorra all'individuazione degli obiettivi e delle strategie della Fondazione; può essere incaricato del coordinamento di strutture tecnico-scientifico complesse con autonomia gestionale del budget e del personale assegnati;
 - b) operi quale manager in ambito tecnologico/sperimentale; può essere incaricato del coordinamento di strutture tecnico-scientifico complesse con autonomia gestionale del budget e del personale assegnati.
3. L'accesso al primo livello (Tecnologo/Sperimentatore di primo livello) è subordinato al possesso dei seguenti requisiti culturali e di esperienza:
- a) almeno 13 anni di esperienza, riducibili fino a 10 in caso di possesso di dottorato di ricerca, in attività aventi carattere tecnologico / professionale presso la Fondazione o presso altro ente pubblico o privato, o altra esperienza professionale ritenuta equipollente;
 - b) possesso di un diploma di laurea di durata almeno quadriennale;
 - c) piena padronanza (scritta e parlata) di almeno una lingua straniera.

4. Al secondo livello (Tecnologo/Sperimentatore di secondo livello) appartiene il personale che, sotto la supervisione e secondo le direttive impartite dal responsabile della Struttura di appartenenza, in modo fungibile ed alternativamente:

- a) contribuisca a determinare le strategie e gli obiettivi della struttura di appartenenza; può essere incaricato della responsabilità di sottoarticolazioni con idonee autonomie gestionali;

b) gestisca ambiti di carattere tecnologico o professionale; può essere incaricato della responsabilità di programmi o progetti, anche con riferimento all'assistenza e consulenza tecnica.

5. L'accesso al secondo livello è subordinato al possesso dei seguenti requisiti culturali e di esperienza:

- a) almeno 8 anni di esperienza, riducibili a 5 in caso di possesso di dottorato di ricerca, in attività aventi carattere tecnologico / professionale presso la Fondazione o presso altro ente pubblico o privato, o altra esperienza professionale ritenuta equipollente;
- b) possesso di diploma di laurea almeno quadriennale;
- c) conoscenza scritta e parlata di almeno una lingua straniera.

6. Al terzo livello (Tecnologo/Sperimentatore di terzo livello) appartiene il personale che svolge attività di carattere tecnico/professionale partecipando alla loro realizzazione con autonomia limitata, e sotto la direzione del responsabile, anche con riferimento all'assistenza e consulenza tecnica.

7. L'accesso al terzo livello è subordinato al possesso dei seguenti requisiti culturali e di esperienza:

- a) possesso di almeno tre anni di esperienza professionale;
- b) possesso di un diploma di laurea almeno quadriennale;
- c) conoscenza scritta e parlata di una lingua straniera.

8. Al quarto livello (Tecnologo/Sperimentatore di quarto livello) appartiene il personale che svolge attività tecnico/professionale sotto la supervisione di un Tecnologo/sperimentatore o ricercatore di livello superiore o con specifico incarico.

9. L'accesso al quarto livello è subordinato al possesso dei seguenti requisiti culturali e di esperienza:

- a) possesso di un diploma di laurea;
- b) conoscenza scritta e parlata di almeno una lingua straniera.

CAPO III

Classificazione del personale tecnico ed amministrativo

Art. 65

Livelli professionali del personale tecnico ed amministrativo

1. I lavoratori che svolgono attività di natura amministrativa o di natura tecnica sono inquadrati in una classificazione unica, articolata nei seguenti livelli:

- 1°: Quadro direttivo [agg. 2009];
- 2°: Addetto con funzioni di coordinamento;
- 3°: Addetto specialista;

4°: Addetto tecnico/amministrativo;

5°: Addetto con funzioni operative.

247

Art. 66

Declaratorie per il personale tecnico ed amministrativo

1. L'inquadramento del personale tecnico ed amministrativo è effettuato secondo le declaratorie generali ed esemplificazioni di cui al presente articolo.
2. Al primo livello (quadro direttivo) appartiene il personale il quale, nell'ambito delle direttive impartite dal dirigente o responsabile equiparato, è responsabile delle attività di supervisione e di coordinamento degli uffici aventi competenze di carattere tecnico ed amministrativo. [agg. 2009]
3. Al secondo livello (Addetto con funzioni di coordinamento) appartiene il personale il quale, nell'ambito delle direttive impartite dal dirigente, collabora alle attività di supervisione e di coordinamento degli uffici aventi competenze di carattere tecnico ed amministrativo.
4. Al terzo livello (Addetto specialista) appartiene il personale che, oltre alle caratteristiche indicate nella declaratoria del quarto livello, e a possedere notevole esperienza acquisita a seguito di prolungato esercizio delle funzioni, sia preposto ad attività di coordinamento di singoli servizi e/o attività.
5. Al quarto livello (Addetto tecnico/amministrativo) appartiene il personale che svolge attività amministrative o tecniche caratterizzate da adeguata autonomia operativa nei limiti dei principi, norme e procedure valevoli per il campo di attività in cui operano, e che richiedono una formazione culturale non inferiore a quella riferibile al diploma di scuole medie superiori o corrispondente conoscenza ed esperienza.
6. Al quinto livello (Addetto con funzioni operative) appartiene il personale che svolge attività che richiedono un breve periodo di pratica e conoscenze professionali di tipo elementare, o che svolge attività che non richiedono in modo particolare preparazione, esperienza e pratica di ufficio.
7. Per il personale con qualifica di quadro direttivo l'orario normale di lavoro è fissato in almeno 38 ore settimanali e, in considerazione dei caratteri distintivi della prestazione lavorativa dei quadri direttivi, non sono corrisposti compensi per lavoro straordinario. [agg. 2009]

CAPO IV

Tattamento economico

Art. 67

Retribuzione

1. La retribuzione dei ricercatori e dei tecnologi/sperimentatori è composta dalle seguenti voci:

- 248
- a) trattamento economico fondamentale di garanzia di cui alla Tabella B allegata al presente contratto collettivo;
 - b) eventuale premio di partecipazione;
 - c) eventuale premio di risultato;
 - d) trattamento di fine rapporto.
2. La retribuzione del personale tecnico ed amministrativo è composta dalle seguenti voci:
- a) trattamento economico fondamentale di garanzia di cui alla Tabella B allegata al presente contratto collettivo;
 - b) eventuale premio di risultato;
 - c) trattamento di fine rapporto.
3. Nella retribuzione globale di fatto del personale si devono computare esclusivamente le voci di cui al comma 1, lettera a), e di cui al comma 5 del presente articolo, per quanto concerne il personale ricercatore e tecnologo/sperimentatore, e le voci di cui al comma 2, lettera a), e di cui al comma 5 del presente articolo, per quanto concerne il personale tecnico ed amministrativo.
4. Entro il giorno 27 di ogni mese viene corrisposta al personale la retribuzione commisurata ad 1/12 della retribuzione fondamentale annua. Per consegnare la busta paga al personale, oltre che al mezzo postale, possono essere utilizzati, previo consenso, anche strumenti informatici di inoltro del documento in forma elettronica.
5. Eventuali emolumenti individuali, anche comprensivi della forfetizzazione del lavoro straordinario, sono riassorbiti in caso di aumenti retributivi conseguenti alla mobilità verticale.

Art. 68

Premio di partecipazione

1. Ai ricercatori ed ai tecnologi/sperimentatori può essere erogato dalla Fondazione un premio di partecipazione, erogato in proporzione al numero ed alla qualità dei progetti cui collaborano annualmente, secondo le modalità ed i criteri definiti dall'art. 70 del presente contratto.
2. Il meccanismo premiale di cui al presente articolo si applica anche nel caso di contratto a tempo determinato e/o a tempo parziale, in proporzione all'apporto conferito ai diversi progetti.

Art. 69

Premio di risultato

1. Ai ricercatori ed ai tecnologi/sperimentatori può essere erogato dalla Fondazione un premio di risultato, erogato in ragione dei risultati di ricerca conseguiti nel corso

dell'anno dal lavoratore e/o dalle strutture cui egli è assegnato, secondo i criteri e le modalità di cui all'art. 70.

2. Al personale tecnico ed amministrativo può essere erogato dalla Fondazione un premio di risultato, legato all'andamento generale della Fondazione, secondo i criteri e le modalità di cui all'art. 70. [agg. 2009]

2bis. Al personale tecnico e amministrativo inquadrato nel 1° livello, con qualifica di Quadro direttivo, può essere erogato dalla Fondazione un premio di risultato, legato al conseguimento degli obiettivi singolarmente definiti annualmente e all'andamento generale della Fondazione, secondo i criteri e le modalità di cui all'art. 70. [agg. 2009]

3. Il meccanismo premiale di cui al presente articolo si applica anche nel caso di contratto a tempo determinato e/o a tempo parziale, in proporzione all'apporto conferito ai diversi progetti.

Art. 70

Modalità, criteri e procedure di riconoscimento dei premi

1. L'importo complessivamente destinato all'erogazione dei premi aziendali è individuato da un apposito gruppo di lavoro tecnico bilaterale, in misura percentuale non inferiore alla differenza tra il costo del lavoro – comprensivo di tutte le voci retributive fisse ed accessorie – sostenuto dagli Enti preesistenti soppressi dalla legge provinciale n. 14/2005 – ITC, CEA e IASMA – nel corso del 2005 ed il medesimo costo, riproporzionato rispetto alle diverse dotazioni di personale, gravante sulla Fondazione sulla base del presente contratto collettivo. Tale importo può essere ridotto solo in caso di comprovata insufficienza delle risorse disponibili. I predetti gruppi concludono i propri lavori per la Fondazione Bruno Kessler entro 90 giorni dalla stipula del presente contratto e per la Fondazione Mach entro 90 giorni dall'avvio della Fondazione.

2. Il premio di partecipazione ed il premio di risultato sono riconosciuti con delibera del Consiglio di Amministrazione secondo una duplice modalità:

- a) su proposta della Commissione di cui al comma 4 relativamente ad un ammontare di risorse corrispondente su base annua ai due terzi dell'importo di cui al comma 1, previa verifica del rispetto dei criteri generali di carattere economico individuati ai sensi del comma 1; in caso di mancato accordo della Commissione di cui al comma 4, le risorse non utilizzate si aggiungono a quelle disponibili per il medesimo titolo nell'anno successivo a quello di riferimento;
- b) mediante contrattazione decentrata per un ammontare corrispondente su base annua ad un terzo dell'importo di cui al comma 1.

3. Gli importi, i parametri ed i meccanismi utili alla determinazione quantitativa dei premi annuali di partecipazione e risultato sono definiti contrattualmente dalle parti in sede decentrata a livello di ciascuna fondazione per la quota di cui al comma 2 lettera b), e dalla commissione bilaterale di cui al comma 4 per la quota di cui al comma 2 lettera a), assumendo quali criteri di riferimento uno o più di quelli indicati agli artt. 68 e 69.

Nell'individuazione preliminare delle risorse premiali da distribuire annualmente alle 3 categorie di personale individuate nei commi 1, 2, 2bis dell'articolo 69, si garantirà,

tenuto conto di quanto previsto nell'ultimo periodo del comma 1, la destinazione ad ogni categoria di una quota almeno pari alla percentuale delle rispettive retribuzioni fisse erogate nell'anno di riferimento individuata per ogni Fondazione dalla rispettiva Commissione Tecnico-Bilaterale di cui al comma 1.

L'erogazione è disposta entro il mese di settembre dell'anno successivo a quello di riferimento. [agg. 2009]

L'importo del premio annuale di partecipazione e risultato ha caratteristiche di non determinabilità a priori.

4. Ciascuna Fondazione costituisce una apposita Commissione, composta da tre rappresentanti designati dalle organizzazioni sindacali stipulanti il precedente contratto collettivo e da tre esperti in materia di ricerca scientifica, di gestione e di valutazione del personale designati dalla Fondazione. Tra i rappresentanti individuati dalla Fondazione è nominato il presidente della Commissione stessa.

5. Le disposizioni di questo articolo hanno efficacia per un biennio. Successivamente le Parti, tenuto conto dei risultati prodotti dall'applicazione del meccanismo di cui al presente articolo, individueranno una nuova disciplina della materia, ferma restando la destinazione complessiva delle risorse di cui al comma 1.

Art. 71

Mensilità supplementari

1. Nei mesi di dicembre e di giugno di ogni anno verrà corrisposto un importo pari ad una mensilità della retribuzione globale di fatto.
2. Nel caso di inizio o cessazione del rapporto di lavoro nel corso dei dodici mesi precedenti l'erogazione di ciascuna delle due mensilità supplementari, il lavoratore avrà diritto a tanti dodicesimi delle singole mensilità aggiuntive quanti sono i mesi di servizio.
3. A tal fine si considera mese intero la frazione pari o superiore a quindici giorni.

NORME TRANSITORIE E FINALI

Art. 72

Disciplina applicabile al personale proveniente dagli Enti Pubblici di cui alla legge provinciale n. 14/2005

1. Il rapporto di lavoro del personale proveniente dagli Enti Pubblici di ricerca di cui alla legge provinciale n. 14/2005 che costituisce un rapporto di lavoro con la Fondazione ai sensi della facoltà di opzione riconosciuta dalla predetta legge è integralmente disciplinato dalle norme del presente contratto collettivo.
2. Al fine di mantenere inalterato il livello di inquadramento posseduto presso l'Ente Pubblico di provenienza, il personale di cui al comma 1 è inquadrato secondo quanto previsto dall'Allegato A del presente contratto.

3. Al fine di mantenere inalterato il trattamento economico posseduto presso l'Ente Pubblico di provenienza, al personale di cui al comma 1 spetta il trattamento economico di cui all'Allegato B del presente contratto.
4. Il personale di cui al comma 1 ha diritto, al momento dell'assunzione presso le Fondazioni, ad un periodo di ferie, aggiuntivo rispetto a quello di cui al presente contratto collettivo, della durata pari al periodo già maturato e non goduto presso l'Ente di provenienza.
5. Si applica quanto previsto dall'art. 28 della legge provinciale n. 14/2005, per tutti gli istituti del presente contratto in cui e' fatto riferimento ad anzianità di servizio.

Art. 73

Norme per la stabilizzazione del personale

1. Al fine di promuovere un processo di stabilizzazione della forza lavoro, ciascuna Fondazione adotta i seguenti criteri nei confronti dei lavoratori in servizio che hanno intrattenuto, nei dodici anni precedenti, rapporti di lavoro a tempo determinato o di collaborazione con gli Istituti Pubblici di cui alla legge n. 14/2005 proseguiti poi in Fondazione:
 - a) il personale che abbia maturato tra periodi prestati a tempo determinato ed eventuali collaborazioni almeno sette anni di anzianità presso uno degli Enti Pubblici di ricerca di cui alla legge n. 14/2005, può essere assunto dalla Fondazione esclusivamente con contratto di lavoro a tempo indeterminato;
 - b) il personale non rientrante nella lettera a) potrà essere progressivamente assunto a tempo indeterminato dalla Fondazione, tenuto conto, in ordine decrescente di importanza, dell'esperienza maturata, dei risultati prodotti e delle pubblicazioni scientifiche realizzate.
2. Le misure di cui al comma precedente sono attuate nell'ambito dei processi di concertazione con le organizzazioni sindacali stipulanti il presente contratto collettivo.
3. Le Fondazioni si impegnano ad utilizzare, in maniera progressiva ed entro cinque anni dalla stipula del presente contratto collettivo, personale assunto con contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato per una misura non inferiore ai due terzi del personale in servizio presso le fondazioni o comunque gli enti interessati alla riforma (l.p. 14/05) alla data della sottoscrizione del presente contratto.
4. Dal computo di cui al comma 3 sono esclusi, oltre ai contratti per i quali la legge prevede espressamente l'esclusione dalla base di computo dell'organico aziendale, i contratti a tempo determinato conclusi per la sostituzione di lavoratori assenti con diritto alla conservazione del posto di lavoro.
5. Le parti si impegnano, ogni due anni, a verificare la congruità dei limiti quantitativi di cui al presente articolo.

Art. 74

Deleghe sindacali

1. Ciascuna Fondazione mantiene inalterate le deleghe sindacali rilasciate presso gli Istituti Pubblici di provenienza per il personale che instaura il rapporto di lavoro con le Fondazioni stesse.

Art. 75

Adesione ai fondi pensione

1. Il personale dipendente dalle Fondazioni disciplinate dalla legge provinciale n. 14/2005 può aderire al Fondo pensione complementare per i lavoratori dipendenti da datori di lavoro operanti nel territorio del Trentino Alto – Adige (Laborfonds).

2. Le modalità di adesione al fondo, di permanenza nel fondo ed ogni altra facoltà esercitabile dal dipendente sono disciplinate dallo statuto e dagli accordi costitutivi del fondo negoziale nonché dalla vigente disciplina statale e regionale.

Art. 76

Contribuzione

1. Nel caso di adesione sono versate a Laborfonds le seguenti contribuzioni:

- a) 1% della retribuzione utile ai fini del TFR, con ritenuta a carico del lavoratore;
- b) 1% della retribuzione utile ai fini del TFR, con onere a carico del datore di lavoro;
- c) a scelta del dipendente ed a proprio carico può essere versata una contribuzione aggiuntiva fino a concorrenza del limite di esenzione fiscale previsto dalla vigente normativa (€ 5.164,57).

2. Per il personale aderente L'Ente di appartenenza versa al Fondo in aggiunta a quanto previsto al comma 1, anche quote del TFR maturando, secondo la disciplina prevista dal D.Lgs. 5 dicembre 2005, n. 252.

3. I versamenti al Fondo pensione complementare, ivi inclusi quelli aggiuntivi, sono disposti secondo quanto previsto dallo Statuto e dall'Accordo istitutivo.

4. Al Fondo sono versate le quote di adesione e di iscrizione secondo quanto previsto dagli organi dello stesso.

Bibliografia

- ALBERT S. - WHETTEN D. (1985), *Organizational Identity*, in «Research in Organizational Behavior», 7, pp. 263-295.
- ALVESSONS M. - BERG P.O. (1992), *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, Berlino, Walter de Gruyter & Co.
- ARGYRIS C. (1990), *Overcoming organizational defenses*, Boston, Allyn & Bacon.
- ARTHUR M.B. - DEFILIPPI R.J. - LINDSAY V.J. (2008), *On Being a Knowledge Worker*, in «Organizational Dynamics», 37, 4, pp. 365-377.
- AUSTIN J.L. (1962), *How To Do Things with Words*, London, Oxford University Press (trad. it. *Quando dire è fare*, Torino, Marietti, 1974).
- BACHELARD G. (1957), *La poétique de l'espace*, Paris, Presses Universitaires de France (trad. it. *La poetica dello spazio*, Bari, Dedalo, 2006).
- BARTEL C.A. - GARUD R. (2009), *The Role of Narratives in Sustaining Organizational Innovation*, in «Organization Science», 20, 1, pp. 107-117.
- BECHKY B.A. (2008), *Analyzing Artifacts: Material Methods for Understanding Identity, Status, and Knowledge in Organizational Life*, in D. BARRY - H. HANSEN (edd), *The Sage Handbook of New Approaches in Management and Organization*, London, Sage, pp. 98-109.
- BERG P.O. (1987), *Some Notes on Corporate Artifacts*, in «SCOS Note-Work», 6, 1, pp. 24-28.
- KREINER K. (1990), *Corporate Architecture: Turning Physical Setting into Symbolic resources*, in P. GAGLIARDI (ed), *Symbols and Artifacts: views of the Corporate Landscape*, Berlin, de Gruyter, pp. 41-67.
- BEYES T. - KREML S. - DEUFLHARD A. (2009), *ParCITYpate: Art and Urban Space*, Sulgen, Niggli.
- BOJE D.M. (1991), *The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm*, in «Administrative Science Quarterly», 36, pp. 106-126.
- (1995), *Stories of the Storytelling Organization: a Postmodern Analysis of Disney as 'Tamara-land'*, in «Academy of Management Journal», 38, 4, pp. 997-1035.
- BOLOGNINI B. (1986), *Il mito come espressione dei valori organizzativi e come fattore strutturale*, in P. GAGLIARDI (ed), *Le imprese come culture*, Milano, ISEDI, pp. 79-101.
- (2008), *Le organizzazioni ad alta performance*, in «Sviluppo & Organizzazione», 227, pp. 46-61.
- BOMBELLI M.C. (2006), *La saturazione del tempo e i cambiamenti nell'identità*, in «Sviluppo & Organizzazione», 217, pp. 68-69.

- BONAZZI G. (2008), *Storia del pensiero organizzativo*, Milano, Franco Angeli.
- BORTOLUZZI DUBACH E. (2007), *Lavorare con le fondazioni. Guida operativa*, Milano, Angeli.
- BROMS H. - GAHMBERG H. (1987), *Semiotics of Management*, Helsinki, Helsinki School of Economics.
- BROWN A.D. (2006), *A Narrative Approach to Collective Identity*, in «Journal of Management Studies», 43, 4, pp. 731-753.
- HUMPHREYS M. (2003), *Epic and Tragic Tales: Making Sense of Change*, in «Journal of Applied Behavioral Science», 39, 2, pp. 121-144.
 - GABRIEL Y. - GHERARDI S. (2009), *Storytelling and Change: An Unfolding Story*, in «Organization», 16, 3, pp. 323-333.
- BROWN J.S. - DUGUID P. (1991), *Organizational Learning and Communities-of-practice: Towards a Unified View of Working, Learning and Innovation*, in «Organization Science», 2, pp. 40-57.
- PRUSAK L. - DENNING S. - GROH K. (2004), *Storytelling in Organizations: Why Storytelling Is Transforming 21st Century Organizations and Management*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- BRUNER J.S. (1986), *Actual Minds, Possible Worlds*, Cambridge MA, Harvard University Press.
- (1990), *Acts of Meaning*, Cambridge MS, Harvard University Press.
- BRUNI E.A. (2003), *Lo studio etnografico delle organizzazioni*, Roma, Carocci.
- GHERARDI S. (2007), *Studiare le pratiche lavorative*, Bologna, Il Mulino.
- BRUSA L. (2004), *Dentro l'azienda. Organizzazione e management*, Milano, Giuffrè.
- BUTERA F. (2009), *Il cambiamento organizzativo. Analisi e progettazione*, Bari, Laterza.
- CALLON M. (1986), *Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of St. Brieuc Bay*, in J. LAW (ed), *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge?*, London, Routledge & Kegan Paul.
- CANNAVÒ I. (ed) (1989), *Professione scienziato. Organizzazione della ricerca pubblica e professionalità scientifica in Italia*, Milano, Franco Angeli.
- CARDANO M. (2003), *Tecniche di ricerca qualitativa*, Roma, Carocci.
- CARMAGNOLA F. (1989), *Favole organizzative e comunicazione d'impresa*, in «Sviluppo e Organizzazione», 111, pp. 77-92.
- CASTELLI P. - TAGGIASCO G. (2006), *Il tempo e il contesto lavorativo*, in «Sviluppo & Organizzazione», 217, pp. 65-78.
- MERLINO M. (2007), *Identità, immagine e generazione del senso: un modello semi-otico per le imprese*, in «Economia & Management», 2, pp. 69-90.
- CICCHETTI A. (2004), *La progettazione organizzativa*, Milano, Franco Angeli, pp. 15-75.
- COLETTA C. (2009), *Dare un nome alle cose. Organizzare lo spazio urbano secondo pratiche di toponomastica*, tesi di dottorato, Università degli Studi di Trento, Dipartimento di Sociologia.

- COOPER R. - FOX S. (1990), *The «Texture» of Organizing*, in «Journal of Management Studies», 27, 6, pp. 575-582.
- CORRADI G. (2009), *L'evoluzione della Grounded Theory*, in B.G. GLASER - A. STRAUSS, *La scoperta della Grounded Theory. Strategie per la ricerca qualitativa*, a cura di A. STRATI, Roma, Armando Editore, pp. 247-263.
- GHERARDI S. - VERZELLONI L. (2010), *Through the Practice lens: Where is the Bandwagon of Practice-based studies Heading?*, in «Management Learning», 41, 3, pp. 265-283.
- CORTESE C.G. (1999), *L'organizzazione si racconta. Perché occuparsi di cose che effettivamente sono «tutte storie»*, Milano, Guerini e Associati.
- (2009) *Manuale di storytelling. Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa*, Milano, Etas Libri.
- QUAGLINO G.P. (2007), *La sfida della leadership nei gruppi di lavoro*, in «Sviluppo & Organizzazione», 220, pp. 107-123.
- COSTA J. (1992), *Imagen publica: una ingegneria social*, Madrid, Fundesco.
- COZZA M. - POGGIO B. (2007), *Genere, Scienza e Tecnologia. Ricerche e buone prassi*, Provincia autonoma di Trento, Osservatorio per le politiche di pari opportunità, Trento.
- CROZIER M. - FRIEDBERG E. (1978), *Attore sociale e sistema*, Milano, Etas Libri (ed orig. Paris, Editions du Seuil, 1977).
- CUNLIFFE A.L. - LUHMAN J.T. - BOJE D.M. (2004), *Narrative Temporality: Implications for Organizational Research*, in «Organization Studies», 25, 2, pp. 261-286.
- CZARNIAWSKA B. - SEVON G. (1996), *Translating Organizational Change*, Berlin, De Gruyter.
- (1997), *Narrating the Organization*, Chicago, The University of Chicago Press.
- GAGLIARDI P. (2003), *Narrative We Organize By*, Amsterdam, John Benjamins Publishing Co.
- (2004), *Narrative in Social Science Research*, London, Thousand Oaks - New Delhi, Sage.
- (2004), *On Time, on Space, and Action Net*, in «Organization», 11, 6, pp. 773-791.
- DEI TOS M. (ed) (s.d.), *La ricerca in Trentino: il periodo dal 2000 al 2006*, Servizio Statistica - Provincia Autonoma di Trento (mimeo).
- DEMARTINI C. (1990), *Le associazioni e le fondazioni: disciplina giuridica, contabile e fiscale*, Milano, Etas Libri.
- DORFLES G. (1967-90), *L'estetica del mito: da Vico a Wittgenstein*, Milano, Mursia.
- DOWNING S.J. (1997), *Learning the Plot. Emotional Momentum in Search of Dramatic Logic*, in «Management Learning», 28, 1, pp. 27-44.
- DUBINSKAS F.A. (ed) (1988), *Making Time. Ethnographies of High-Technology Organizations*, Philadelphia, Temple University Press.
- EMMISON M. - SMITH P. (2000), *Researching the Visual*, London, Sage.
- FARISELLI P. - FORTIS M. - QUADRIO CURZIO A. (2009), *Fondazioni, enti e reti nello spazio europeo della ricerca. La sussidiarietà in atto*, Bologna, il Mulino.

- FONDAZIONE GIOVANNI AGNELLI (ed) (1997), *Per conoscere le fondazioni. I mondi delle fondazioni in Italia e all'estero*, Torino, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli.
- FOURNIER V. (1998), *Stories of Development and Exploitation: Militant Voices in an Enterprise Culture*, in «Organization», 5, pp. 55-80.
- GABRIEL Y. (1995), *The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies and Subjectivity*, in «Organization Studies», 16, 3, pp. 477-501.
- (2000), *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions and Fantasies*, Oxford, Oxford University Press.
- GAGLIARDI P. (1990), *Symbols and Artifacts: views of the Corporate Landscape*, Berlin, de Gruyter.
- GALLINO L. (1990), *Modelli di interazione tra le scienze naturali e le scienze umane e sociali*, in E. AGAZZI et al., *Valori, scienza e trascendenza, II: Un dibattito sulla dimensione etica e religiosa nella comunità scientifica internazionale*, Torino, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli.
- (2006²), *Exploring the Aesthetic Side of the Organizational Life*, in S.R. CLEGG - C. HARDY - T.B. LAWRENCE - W.R. NORD (edd), *The Sage Handbook of Organization Studies*, London, Sage, pp. 701-724.
- GHERARDI S. - STRATI A. (1990), *The Texture of Organizing an Italian University Department*, in «Journal of Management Studies», 27, 6, pp. 605-618.
- STRATI A. (edd) (1994), *Processi cognitivi dell'agire organizzativo: strumenti di analisi*, Trento, Università di Trento, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale.
- (1994), *Imparare a decidere*, in D. DEMETRIO - D. FABBRI - S. GHERARDI (edd), *Apprendere nelle organizzazioni. Proposte per la crescita cognitiva in età adulta*, Roma, Carocci, pp. 161-208
- STRATI A. (1997), *Il tessuto organizzativo di un dipartimento universitario*, in R. MOSCATI (ed), *Chi governa l'università? Il mondo accademico italiano tra conservazione e mutamento*, Napoli, Liguori, pp. 259-286
- D. NICOLINI - ODELLA F. (1999), *How People Learn in Organizations*, in R. WILSON - R. ROSENFELD (edd), *Managing Organizations: Texts, Readings, and Cases*, Maidenhead, Mac Graw Hill, pp. 121-131.
- LIPPI A. (edd) (2000), *Tradurre le riforme in pratica*, Milano, Cortina.
- JACOBSSON B. (2000), *Managerialese As The Latin Of Our Times: Reforming Italian Public Sector Organizations*, in «Scandinavian Journal of Management», 16, pp. 349-355.
- (2006), *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning*, Oxford, Malden, MA - Carlton, Blackwell publishing.
- (2009), *'Knowing and Learning in Practice-based Studies: an Introduction', The Learning Organization*, in «The Learning Organization», 16, 5, pp. 352-359.
- GHERMANDI G. (2007), *Regina di fiori e di perle*, Roma, Donzelli, 2007.
- GINZBURG C. (2000), *Miti, emblemi, spie*, Torino, Einaudi.
- (2006), *Il filo e le tracce. Vero falso finto*, Milano, Feltrinelli.

- GLASER B.G. - STRAUSS A. (2009), *La scoperta della Grounded Theory. Strategie per la ricerca qualitativa*, a cura di A. STRATI, Roma, Armando editore (ed. orig. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine Publishing Company, 1967).
- GOFFMAN E. (1989), *On Fieldwork*, in «Journal of Contemporary Ethnography», 18, pp. 123-132.
- GOOD B.J. (1994), *Medicine, Rationality, and Experience: An Anthropological Perspective*, London, Cambridge University Press.
- GREIMAS A.J. (1970), *Du Sens*, Paris, Seuil; trad. it. *Del senso*, Milano, Bompiani, 1974.
- (1983), *Du Sens II – Essais sémiotique*, Paris, Seuil; trad. it. *Del senso 2. Narrativa, modalità, passioni*, Milano, Bompiani, 1985.
 - COURTÉS J. (1979), *Sémiotique: Dictionnaire raisonné de la théorie du langage*, Paris, Hachette; trad. it. *Semiotica. Dizionario ragionato della teoria del linguaggio*, Milano, ESBMO, 2007.
- GRUENING G. (1998), *Origin And Theoretical Basis Of NPM*, in «International Public Management Journal», 4, 1, pp. 1-25.
- GUILLET DE MONTHOUX P. (2004), *The Art Firm: Aesthetic Management and Metaphysical Marketing from Wagner to Wilson*, Stanford, Stanford Business Books.
- GUZZI D. (1995), *Le fondazioni. Perché crearle e come gestirle*, Milano, FAG.
- HATCH M.J. (1996), *The Role of the Researcher. An Analysis of Narrative Position in Organization Theory*, in «Journal of Management Inquiry», 5, 4, pp. 359-374.
- (1997), *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford, Oxford University Press (trad. it. *Teoria dell'organizzazione*, Bologna, il Mulino, 1999).
 - (2006), *Organization Theory: modern, symbolic and post-modern perspective*, Oxford, Oxford University Press.
- HERACLEOUS L. (2002), *The Contribution of a Discursive view to Understanding and Managing Organizational Change*, in «Strategic Change», 11, pp. 253-261.
- HERRNSTEIN SMITH B. (1980), *Narrative Versions, Narrative Theories*, in «Critical Inquiry», 7, 1, pp. 213-236.
- HOSKING D. - FINEMAN S. (1990), *Organizing Processes*, in «Journal of Management Studies», 27, 6, pp. 583-604.
- ISTAT (2007), *Le fondazioni in Italia - Anno 2005*, in «Statistiche in breve», 18 ottobre 2007, www.istat.it
- JEDLOWSKI P. (2000), *Storie comuni*, Milano, Mondadori.
- (2003), *Fogli nella valigia. Sociologia, cultura, vita quotidiana*, Bologna, il Mulino.
- JONES G. - MCLEAN C. - QUATTRONE P. (2004), *Spacing and Timing*, in «Organization», 11, 6, pp. 723-741.
- KANEKLIN C. (1993), *Il gruppo in teoria e in pratica. Uno strumento per il lavoro psicologico, clinico e sociale*, Milano, Cortina.

- KAPPERER J. (1987), *Rumeurs: le plus vieux média du monde*, Paris, Seuil (trad. it. *Le voci che corrono*, Milano, Longanesi, 1987).
- KOTTER J.P. - COHEN D.S. (2002), *The Heart of Change: Real Life Stories of How People Change Their Organizations*, Boston MA, Harvard Business School Press (trad. it. *Al cuore del cambiamento: come le persone cambiano le organizzazioni*, Milano, Etas Libri, 2003).
- LEWIN K. (1951), *Frontiers in Group Dynamics, Field Theory in Social Change*, New York, Harper Row.
- LINDE C. (1993), *Life Stories. The Creation of Coherence*, New York, Oxford University Press.
- LONGO F. (2005), *Governance dei network di pubblico interesse. Logiche e strumenti operativi aziendali*, Milano, Egea.
- MAANEN V. - KUNDA J. (1989), *Real feelings: Emoptional expression and organizational culture*, in B. STAW (ed), *Research in Organizational Behavior*, vol. 11, Greenwich, JAI Press.
- MANGHAM I.L. (1987), *Organizations as theatre: a social psychology of dramatic appearances*, Chichester, John Wiley & Sons.
- MARCH J.E - OLSEN J.P. (1989), *Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics*, New York, The Free Press; trad. it. *Riscoprire le istituzioni. Le basi organizzative della politica*, Bologna, Il Mulino, 1992.
- MARTIN J. - FELDMAN M.S. - HATCH M.J. - SITKIN S.B. (1983), *The Uniqueness Paradox in Organizational Stories*, in «Administrative Science Quarterly», 28, pp. 438-453 (trad. it. *Il paradosso della unicità nelle storie organizzative*, in P. GAGLIARDI [ed] [1986], *Le imprese come cultura*, Milano, Isedi).
- MCCONKIE M.L. - WAYNE R.B. (1986), *Organizational Stories: one Means of Moving the Informal Organization During Change Efforts*, in «Public Administration Quarterly», 10, pp. 189-205.
- MEYER J.C. (1995), *Tell me a Story: Eliciting Organizational Values from Narratives*, in «Communication Quarterly», 43, pp. 210-224.
- MINTZBERG H. (1983), *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Boston, Prentice Hall.
- MITROFF I.I. - KILMANN R.H. (1975), *Stories Managers Tell: A New Tool for Organizational Problem Solving*, in «Management Review», 64, 7, pp. 18-28.
- MONTEMURRO A. (2007), *Non profit. Aspetti civilistici e fiscali. Onlus, associazioni, fondazioni, consorzi e trust*, Forlì, Experta.
- MORGAN G. (1986) *Images of Organizations*, Thousand Oaks CA, Sage (trad. it. *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Milano, Angeli, 1989).
- MUMBY D.K. (1988), *Communication and Power in Organizations: Discourse, Ideology and Domination*, Norwood NJ, Ablex.
- MURGIA A. - POGGIO B. (2009), *Challenging Hegemonic Masculinities: Men's Stories on Gender Culture in Organizations*, in «Organization», 16, 3, pp. 407-423.
- NICOLINI D. - GHERARDI S. - YANOW D. (edd) (2003), *Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach*, Armock, M.E. Sharpe.

- OLAGNERO M. (2004), *Vite nel tempo. La ricerca biografica in sociologia*, Roma, Carocci.
- ORR J.E. (1990), *Sharing Knowledge, Celebrating Identity: Community Memory in a Service Culture*, in D.S. MIDDLETON - D. EDWARDS (edd), *Collective Remembering: Memory in Society*, Beverley Hills CA, Sage, pp.169-189 (trad. it. *Condividere le conoscenze, celebrare l'identità. La memoria di comunità in una cultura di servizio*, in C. PONTECORVO - A.M. AJELLO - C. ZUCCHERMAGLIO, *I contesti sociali dell'apprendimento*, Milano, LED, 1995).
- PALMA G. - FORTE P. (edd) (2008), *Fondazioni. Tra problematiche pubblicistiche e tematiche privatistiche*, Torino, Giappichelli.
- PALMER I. - DUNFORD R. (2008), *Organizational Change and the Importance of Embedded Assumptions*, in «British Journal of Management», 19, pp. 20-32.
- PANOZZO F. (2000), *Management By Decree. Paradoxes In The Reform Of The Italian Public Sector*, in «Scandinavian Journal of Management», 16, pp. 357-373.
- PARDO DEL VAL M. - FUENTES C.M. (2003), *Resistance to Change: a Literature Review and Empirical Study*, in «Management Decision», 41, 2, pp. 148-155.
- PARYSON L. (1996), *Estetica. Teoria della formatività*, Milano, Bompiani (1954¹).
- PETTINATO S. (2004), *I soggetti non profit. Quadro giuridico essenziale*, Trento, Edizioni 31.
- PICCALUGA A. (2001) *La valorizzazione della ricerca scientifica. Come cambia la ricerca pubblica e quella industriale*, Milano, Franco Angeli.
- PILATI M. (2008), *Gestire il malessere organizzativo*, in «Sviluppo & Organizzazione», 227, pp. 91-100.
- PIRAS E.M. (2007), *Il ritmo dell'organizzare*, in A. STRATI (ed), *La ricerca qualitativa nelle organizzazioni: la dimensione estetica*, Roma, Carocci, pp. 43-54.
- POGGIO B. (2004), *Mi racconti una storia? Il metodo narrativo nelle scienze sociali*, Roma, Carocci.
- MURGIA A. - DE BON M. (2010), *Interventi organizzativi e politiche di genere*, Roma, Carocci.
- PONDY L.R. (1986), *La funzione delle metafore e dei miti nelle organizzazioni*, in P. GAGLIARDI (ed), *Le imprese come cultura*, Milano, Isedi, pp. 194-205 (ed. orig. *The Role of Metaphors and Myths in Organization and in the Facilitation of Change*, in L.P. PONDY - P.J. FROST - G. MORGAN - T.C. DANDRIDGE [edd] [1983], *Organizational Symbolism*, Greenwich CT, Jai Press, pp. 157-166).
- PROPP V. (1928), *Morfologija skazki*, Leningrad, Academia (trad. it. *Morfologia della fiaba*, Torino, Einaudi, 1966).
- PUTNAM L. - PHILLIPS N. - CHAPMAN P. (1996), *Metaphors of Communication and Organization*, in S.R. CLEGG - C. HARDY - W.R. NORD (edd), *Handbook of Organization Studies*, London, Sage, pp. 375-408.
- RAFAELI A. - PRATT M.G. (edd) (2006), *Artifacts and Organizations: Beyond Mere Symbolism*, Mahwah NJ, Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- RHODES C. (2001), *Writing Organization: (Re)presentation and Control in Narratives at Work. Advances*, Amsterdam, John Benjamins.

- RIESSMAN C.K. (1993), *Narrative Analysis*, London, Sage.
- ROMANO M. (2008), *La città come opera d'arte*, Torino, Einaudi.
- SARACENO C. (2005), *Le differenze che contano tra i lavoratori atipici*, in «Sociologia del Lavoro», 97, pp. 15-24.
- SASSOON J. (1990), *Colors, Artifacts and Ideologies*, in P. GAGLIARDI (ed), *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, Berlin, De Gruyter.
- SBISÀ M. (ed) (1978), *Gli atti linguistici*, Milano, Feltrinelli.
- SCHEIN E.H. (1999), *The Corporate Culture Survival Guide*, San Francisco, Inc. e John Wiley & Sons Company (trad. it. *Culture d'impresa: come affrontare con successo le transizioni e i cambiamenti organizzativi*, Milano, Cortina, 2000).
- SCHÜTZE F. (1987), *Das narrative Interview in Interaktionsstudien*, Hagen, Fernuniversität-Gesamthochschule.
- SILVESTRI G. (2006), *Le resistenze al cambiamento organizzativo*, in «Sviluppo & Organizzazione», 217, pp. 51-58.
- SIMMEL G. (1908), *Soziologie. Untersuchungen über di Formen der Vergesellschaftung*, Leipzig, Duncker & Humblot (trad. it. *Sociologia*, Milano, Comunità, 1989).
- SIMONAZZI A. - VILLA P. (2007), *Le stagioni della vita lavorativa e il tramonto del «sogno americano» delle famiglie italiane*, in P. VILLA (ed), *Generazioni flessibili. Nuove e vecchie forme di esclusione sociale*, Roma, Carocci.
- SIRILLI G. (2007), *Per una ricerca scientifica «inutile»*, in A. QUADRIO CURZIO - M. FORTIS (edd), *Valorizzare un'economia forte. L'Italia e il ruolo della sussidiarietà*, Bologna, il Mulino.
- SORRENTINO M. (2006), *Resistenza al cambiamento: concezioni a confronto*, Working Papers del Dipartimento di studi sociali e politici, 8 marzo 2006, Università degli studi di Milano; disponibile all'indirizzo www.sociol.unimi.it.
- STARBUCK W.H. - MILLIKEN F. (1988), *Executives' Perceptual Filters: What they Notice and how they Make Sense*, in D.C. HAMBRICK (ed), *The Executives Effects: Concepts and Methods for Studying Top Managers*, Greenwich CT JAI, pp. 35-65.
- STRATI A. (1993), *Estetica e organizzazione*, in «Sviluppo & Organizzazione», 137, pp. 51-61.
- (1995), *Aesthetics and Organizations without Walls*, in «Studies in Cultures, Organizations and Societies», 1, 1, pp. 83-105.
 - (1996), *Sociologia dell'organizzazione*, Roma, Carocci.
 - (1997), *La Grounded Theory*, in L. RICOLFI (ed), *La ricerca qualitativa*, Roma, La Nuova Italia Scientifica - Carocci, pp. 125-163.
 - (2008), *Estetica e organizzazione*, Milano, Mondadori Università.
 - (2009), *Introduzione all'edizione italiana: La scoperta della Grounded Theory*, in B.G. GLASER - A. STRAUSS, *La scoperta della Grounded Theory. Strategie per la ricerca qualitativa*, a cura di A. STRATI, Roma, Armando Editore, pp. 7-23.
 - (2010), *Che cos'è l'estetica organizzativa*, Roma, Carocci.
- TINEKE A.A. (2003), *Learning by Telling. Storytelling Workshop as an Organizational Learning Intervention*, in «Management Learning», 34, 2, pp. 221-240.

- TODOROV T. (1971), *Poétique de la prose*, Paris, Seuil (trad. it. *Poetica della prosa*, Roma - Napoli, Theoria, 1989).
- TRENTINI A. (2007), *Fondazioni e istituzioni negli Enti locali. La disciplina tecnico-giuridica e i profili organizzativi*, Dogana (Repubblica di San Marino), Maggioli Editore.
- TRICE H.M. - BEYER J.M. (1986), *Riti e cerimoniali: strumenti per lo studio delle culture organizzative*, in P. GAGLIARDI (ed), *Le imprese come cultura*, Torino, Isedi, pp. 208-233 (ed. orig. *Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials*, in «Academy of Management Review», 9, 1984, 4, pp. 653-669).
- (1993), *The Cultures of Work Organizations*, Englewood Cliffs NJ, Prentice-Hall.
- TSOUKAS H. - HATCH M.J. (2001), *Complex Thinking, Complex Practice: The Case for a Narrative Approach to Organizational Complexity*, in «Human Relations», 54, 8, pp. 979-1013.
- VAARA E. (2002), *On the Discursive Construction of Success/Failure in Narratives of Post-merger Integration*, in «Organization Studies», 23, 2, pp. 211-248.
- VAN DE VEN A.H. (1986), *Central Problems in the Management of Innovation*, in «Management Science», 32, 5, pp. 590-607.
- VICO G. (1725), *I principi di una scienza nuova*, Napoli, Mosca, 1744²; rist. 1977, Milano, Rizzoli.
- VIRILIO P. (1984), *L'éspace critique*, Paris, Christian Bourgeois Editeur (trad. it. *Lo spazio critico*, Bari, Dedalo, 1988).
- WALSH J.P. - UNGSON G.R. (1991), *Organizational Memory*, in «Academy of Management Review», 16, 1, pp. 57-91.
- WATZLAWICK P. - BEAVIN J.H. - JACKSON D.D. (1967), *Pragmatics of Human Communication*, New York, W.W. Norton (trad. it. *Pragmatica della Comunicazione Umana*, Roma, Astrolabio, 1971).
- WEICK K. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, London, Addison-Wesley Pub.
- (1988), *Processi di attivazione nelle organizzazioni*, in S. ZAN (ed), *Logiche di azione organizzativa*, Bologna, il Mulino, pp. 211-244.
- (1995), *Sensemaking in Organizations*, London, Sage (trad. it. *Senso e significato nell'organizzazione*, Milano, Cortina, 1995).
- WILKINS A. L. (1983), *Organizational Stories as Symbols which Control the Organization*, in L.R. PONDY - P.J. FROST - G. MORGAN - T.C. DANDRIDGE (edd), *Organizational Symbolism*, Greenwich CT, Jai Press, pp. 81-92 (trad. it. *Le storie organizzative come strumento di controllo*, in P. GAGLIARDI (ed), *Le imprese come cultura*, Torino, Isedi, 1996, pp. 265-277).
- WITTEN M. (1993), *Narrative and the Culture of Obedience at the Workplace*, in D.K. MUMBY (ed), *Narrative and Social Control: Critical Perspective*, London, Sage, pp. 97-118.
- ZAN L. (2003), *La trasformazione delle organizzazioni culturali in fondazione: la prospettiva manageriale*, in «Aedon. Rivista di arti e diritto on line», 2, aedon.mulino.it/archivio/2003/2/zan.htm

- 262 | ZAN S. (ed) (1988), *Logiche di azione organizzative*, Bologna, il Mulino.
- ZANUTTO A. (2008), *Representing Organizational Aesthetics: an Open Issue at Every Stage of Field Research*, in P. GUILLET DE MONTHOUX - A. STRATI (edd), *Aesthetics / The Construction and Re-construction of Memories of Organizational Life*, «Aesthesis. International Journal of Art and Aesthetics in Management and Organizational Life», 2, 1, pp. 8-15.
- ZOPPINI A. - MALTONI M. (2007), *La nuova disciplina delle associazioni e delle fondazioni. Riforma del diritto societario e enti non profit*, Padova, Cedam.

Indice degli autori

Gessica Corradi è dottoranda in Sociologia e Ricerca Sociale presso il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università degli Studi di Trento. I suoi principali interessi di studio riguardano l'apprendimento, la comunicazione e l'estetica organizzativa.

Michela Cozza, dottore di ricerca in Information Systems and Organizations, collabora con il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università degli Studi di Trento nell'ambito di ricerche inerenti le narrazioni organizzative e la costruzione sociale del genere nelle organizzazioni ad alto contenuto tecnologico.

Alessandro Dalla Torre è Direttore dei Servizi e responsabile dell'area People Innovation della Fondazione Bruno Kessler. Ha conseguito un Master in Management dell'Università e della Ricerca presso il Politecnico di Milano.

Silvia Gherardi è professore ordinario di Sociologia del lavoro presso l'Università degli Studi di Trento. Svolge attività di ricerca nell'ambito della sociologia del lavoro e dell'apprendimento organizzativo. È co-fondatrice della Research Unit on Communication, Organizational Learning, and Aesthetics (RUCOLA).

Annalisa Murgia, dottore di ricerca in Information Systems and Organizations, è docente del Master in Politiche di genere nel mondo del lavoro presso l'Università degli Studi di Trento. I suoi principali interessi di ricerca riguardano le tematiche della precarietà e delle differenze di genere nei percorsi professionali.

Barbara Poggio, ricercatrice, insegna Sociologia del lavoro e Sociologia dell'organizzazione presso l'Università degli Studi di Trento. Coordina il Centro di Studi Interdisciplinari di Genere della medesima Università. Svolge attività di ricerca nel campo delle narrazioni organizzative e della costruzione sociale del genere nelle organizzazioni e nel mercato del lavoro.

Luca Salvaterra, docente presso l'Università Pontificia Salesiana a Roma, collabora con il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale

dell'Università degli Studi di Trento. Svolge attività di consulenza e formazione nel campo della certificazione della qualità organizzativa e nell'ambito della responsabilità sociale di impresa.

Antonio Strati è professore ordinario di Sociologia dell'organizzazione presso l'Università degli Studi di Trento. Svolge attività di ricerca nel campo della sociologia dell'organizzazione e delle estetiche organizzative. È co-fondatore della Research Unit on Communication, Organizational Learning, and Aesthetics (RUCOLA).

Paolo Tomasin, dottore di ricerca in Information Systems and Organizations, insegna Teoria dei sistemi a rete presso l'Università degli Studi di Trieste. Collabora con istituti di ricerca, enti di formazione e amministrazioni pubbliche nel campo della sociologia delle organizzazioni, della valutazione dei servizi e della responsabilità sociale d'impresa.

Laura Zamparelli è dottoranda in Sociologia e Ricerca Sociale presso l'Università degli Studi di Trento. Svolge attività di ricerca nel campo della sociologia dell'organizzazione, con particolare riguardo ai temi della responsabilità sociale di impresa e dell'estetica organizzativa.

Alberto Zanutto, dottore di ricerca in Information Systems and Organizations, insegna Sociologia dell'organizzazione presso l'Università degli Studi di Verona ed è ricercatore assegnista presso l'Università degli Studi di Trento. Si occupa di processi di apprendimento organizzativo, organizzazione dei servizi sociali e innovazione tecnologica nelle infrastrutture sanitarie.