

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.

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.

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 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

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'exasperazione 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.