

Murgia, A., Tomasin, P. (2011) Quando la ricerca da pubblica si fa privata. Innovazioni organizzative in un caso di studio, *Sociologia del lavoro*, 122: 167-180.*

Introduzione

Lo studio dell'innovazione è un ambito relativamente recente e in rapida crescita delle scienze economiche e sociali. Ispirato dal lavoro di Schumpeter (1934) e da altre tradizioni di ricerca esterne all'economia classica (Freeman *et al.*, 1982; Dosi, 1988), si è sviluppato come un campo interdisciplinare che studia le relazioni tra i cambiamenti economici, tecnologici, organizzativi e istituzionali, suscitando l'interesse sia di ricercatori che di *policy makers* (Castellacci *et al.*, 2005; Fagerberg, Verspagen, 2009). Tendenza analoga si riscontra all'interno del dibattito sociologico, in cui la riflessione sull'innovazione organizzativa costituisce un'area di ricerca progressivamente sviluppata nel corso degli ultimi decenni (Damanpour, 1991). Tra i diversi punti di attenzione, la netta distinzione tra organizzazioni pubbliche e private ha rappresentato per lungo tempo uno dei temi maggiormente discussi, attribuendo in maniera spesso acritica una maggiore produttività e capacità di innovazione al settore privato (Baumol, 2005) e affermando la necessità di promuovere ambienti concorrenziali attraverso processi di privatizzazione (Bishop, Thompson, 1992). In seguito ad un iniziale entusiasmo in ambito accademico e politico nei confronti delle potenziali innovazioni veicolabili da una gestione privata delle organizzazioni, si rileva attualmente una progressiva messa in discussione dell'automatica associazione tra l'acquisizione di capacità di innovazione organizzativa e l'avvio di processi di privatizzazione (Windrum, Koch, 2009).

All'interno di questo rinnovato ambito di studio, la principale domanda di ricerca che ha guidato la nostra analisi è così circoscrivibile: la trasformazione di un istituto di ricerca da pubblico a fondazione è di per sé un'innovazione organizzativa? Tale quesito è stato affrontato a partire da uno specifico studio di caso.

Il capitolo si articola in tre parti. Nella prima viene offerta una breve rassegna della letteratura sulle dinamiche dell'innovazione nelle trasformazioni organizzative, con particolare attenzione ai processi di privatizzazione negli enti di ricerca. Nella seconda parte, dopo aver presentato complessivamente lo studio di caso, vengono esplorate tre specifiche aree: la *governance*; i cambiamenti contrattuali e della gestione del personale; la gestione economico-finanziaria e delle pratiche di *accountability*. L'ultima parte è dedicata a rispondere in modo complessivo alla domanda di ricerca alla base di questo studio.

1. Da pubblico a privato: (retoriche di) innovazione organizzativa negli enti di ricerca

All'interno del dibattito sociologico vi è ampio accordo nel definire l'innovazione organizzativa come l'attivazione di idee e azioni nuove rispetto all'organizzazione (Oerlemans *et al.*, 1998; Hage, 1999). Già negli anni '50 Barnett descriveva l'innovazione come “*qualitative departures from habitual patterns*” (1953, p. 10). L'innovazione può quindi essere individuata in un prodotto nuovo, un nuovo servizio, una nuova tecnologia o una nuova pratica amministrativa. Tuttavia, anche se la definizione è rimasta costante, i tipi particolari di innovazione presi in considerazione sono cambiati nel tempo. In particolare, proponendo un approccio “sistemico”, da più parti è stato messo in evidenza il fatto che ciò che viene considerato come una singola innovazione, è più spesso il risultato di un più lungo processo che coinvolge molte innovazioni correlate (Edquist, 1997; Lam, 2004) messe in atto da attori differenti: singoli individui, imprese, organizzazioni e istituzioni (Fagerberg, 2004).

Anche nel caso qui analizzato, l'innovazione è intesa come un fenomeno sistemico, emergente dalla continua interazione tra i diversi soggetti in campo. In particolare, se la trasformazione giuridica dell'ente di ricerca da pubblico a fondazione privata è l'esito dell'approvazione di una legge che ha riformato l'intero sistema della ricerca locale, non può ad ogni modo essere spiegato solo come una conseguenza del cambiamento istituzionale. Occorre infatti stemperare una certa illusione di *managing by law* che rischia di caratterizzare il dibattito italiano, accordando una sostanziale preferenza alla forma della fondazione nei processi di trasformazione istituzionale delle organizzazioni culturali e di ricerca pubbliche (Panozzo, 2000; Zan, 2003).

L'istituzione fondazione rappresenta una novità nella società italiana di fine millennio. La natura stessa di questo ente risulta, perlomeno sotto alcuni aspetti operativi, patrimoniali e fiscali, ancora poco conosciuta (Trentini, 2007; Palma, Forte, 2008). Presente nel Codice Civile fin dal 1942, la fattispecie giuridica della

* Entrambi gli autori collaborano presso il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università degli Studi di Trento. Il presente articolo è frutto di una riflessione congiunta. Tuttavia, dovendo attribuire responsabilità individuali alla sua stesura, Annalisa Murgia ha scritto l'Introduzione e i paragrafi 1 e 2.2; Paolo Tomasin ha scritto i paragrafi 2, 2.1, 2.3 e le Conclusioni.

fondazione si è diffusa solo recentemente in Italia¹ (Piccaluga, 2001; Fariselli et al. 2009), diventando una vera e propria “moda” (Zan, 2003), originata da più fattori: tentativi di snellimento della burocrazia, flessibilità nella gestione delle risorse umane, riduzione della spesa pubblica e incremento dell’acquisizione di risorse finanziarie e patrimoniali. Il sistema della 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).

Uno dei pericoli principali in questa situazione – così come accaduto rispetto alle proposte sulla nascita di una nuova “università imprenditoriale” (Etzkowitz, 2000; Clark, 2004) – è l’eccesso di fiducia e di aspettative che in generale il linguaggio aziendale presenta, con possibili distorsioni cariche di conseguenze (Moscati, Regini, Rostan, 2010). Se “l’uscita dal pubblico” può dunque essere vista come elemento di emancipazione e liberazione, d’altra parte si configura allo stesso tempo come una situazione ad alto rischio: una non attenta definizione di risorse e condizioni nel momento della de-stattizzazione potrebbe compromettere pesantemente la vita futura della nuova organizzazione, tra cui un’importanza cruciale rivestono le regole di relazione tra fondazione e apparato pubblico (Zan, 2003).

Nell’intento di comprendere se e in qual modo la privatizzazione di un ente di ricerca pubblico si sia tradotta anche in innovazione organizzativa, raccoglieremo alcuni spunti provenienti dal dibattito in corso sull’innovazione (Hage, 1999; Fagerberg, 2004; Hatch, 2004).

In primo luogo, a differenza della maggior parte degli studi economici, i quali si sono concentrati principalmente sull’assegnazione delle risorse e sugli effetti economici dell’innovazione, si cercherà di descrivere cosa succede all’interno della “*black box*” dei processi di trasformazione (Fagerberg, 2004). Questo aspetto ci porta a spostare l’attenzione dalle cause dell’innovazione ai feedback rispetto ad essa. Ciò è possibile attraverso lo studio delle relazioni organizzative, l’integrazione con l’analisi istituzionale e lo studio del cambiamento organizzativo (Hage, 1999). Inoltre è necessario fare riferimento al tipo di lente interpretativa che si utilizza. In questo studio viene proposto uno *shift* dall’importanza attribuita ai vantaggi imprenditoriali ottenuti dalle innovazioni, alle motivazioni espresse da dipendenti e lavoratori che, viceversa, non beneficiano dello stesso tipo di vantaggi (Hatch, 2004). Questo contributo si pone dunque l’obiettivo di descrivere non solo “il punto di vista dell’impresa” attraverso le interpretazioni della dirigenza (Kunda, 1992), ma anche le visioni e le testimonianze offerte da altri attori – dipendenti e osservatori privilegiati – che hanno vissuto i cambiamenti organizzativi e che si collocano su posizioni talvolta simili e talvolta ampiamente distanti rispetto alla rappresentazione e alle retoriche pubbliche della nuova organizzazione.

2. Studio di caso e metodologia. Il passaggio da Fabrika-1 a Fabrika-2

Le riflessioni qui presentate si fondano su uno studio di caso (Eisenhardt, 1989) condotto in una organizzazione di ricerca che, per comodità, chiameremo Fabrika e, nello specifico, Fabrika-1 per indicare l’ente di ricerca nella sua veste passata pubblica e Fabrika-2 nella sua veste presente privata di fondazione. L’ente di ricerca, sorto negli anni Sessanta del secolo scorso per volontà di una pubblica amministrazione locale, si caratterizza per essere di considerevoli dimensioni (all’atto della trasformazione occupava circa 300 ricercatori e 150 amministrativi), pluricentrico e pluridisciplinare (composto sia da unità di ricerca umanistiche che scientifico-tecnologiche), inserito in una fitta trama relazionale con altri istituti di ricerca locali e internazionali.

L’unità d’analisi del nostro studio non è Fabrika in quanto struttura organizzativa, quanto il processo di passaggio dalla sua forma precedente a quella attuale. L’attenzione è stata quindi rivolta alle dinamiche di trasformazione. La raccolta dei dati, coerentemente con una visione processuale dell’innovazione organizzativa, ha tentato di mettere a fuoco i momenti di cambiamento, i punti di svolta.

Il lavoro di campo ha preso avvio raccogliendo ed analizzando la produzione documentale pubblica: normative, statuti, regolamenti, 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 affiancata quella dei materiali interni: relazioni, dossier, dati. Attraverso questo secondo nucleo di fonti si è potuto addivenire ad 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 in profondità a 40 persone, rappresentative dei diversi profili e ruoli di responsabilità presenti in Fabrika, nonché di alcuni stakeholder esterni (Amministrazione pubblica locale, Associazione industriali, Sindacato, Università). Inoltre, sono stati realizzati 5 focus group, volti ad

¹ In Italia al 31 dicembre 2005 risultavano attive 4.720 fondazioni; di queste il 7,7% (circa 360) svolgevano attività prevalente di ricerca (ISTAT, 2007). Per una panoramica delle principali fondazioni di ricerca e delle loro reti nel contesto europeo si veda lo studio di Fariselli et al. (Fariselli, Fortis, Quadrio Curzio, 2009).

approfondire alcuni nodi tematici, che hanno coinvolto anche persone non previamente intervistate.

2.1. I processi di governance

La prima area di ricerca ha analizzato le modifiche degli assetti di direzione e controllo dell'organizzazione derivanti dal cambio di natura giuridica di Fabrika. Gli organi di governo della fondazione, il profondo legame rimasto con l'ente pubblico (sancito da un accordo di programma), il rapporto con gli altri centri di ricerca collegati, le nuove figure apicali, sono alcuni degli aspetti analizzati per setacciare le innovazioni introdotte.

Per quanto riguarda gli assetti istituzionali e di governo dell'ente di ricerca, la trasformazione giuridica si caratterizza tanto per elementi di continuità che di differenziazione. La continuità è data dai soci dell'ente che rimangono gli stessi, ovvero una compagine mista composta da enti pubblici ed organizzazioni private. La discontinuità emerge dai principali organi statutari che, al di là dei cambiamenti lessicali, riservano profonde differenze. Scompare la giunta esecutiva, che rappresentava l'effettivo organo di governo di Fabrika-1, e viene potenziato il Consiglio di Amministrazione. Il numero dei consiglieri viene ridotto (da 15 a 8), ma le loro funzioni vengono potenziate. Il Consiglio è infatti l'organo di indirizzo generale e deliberativo degli obiettivi generali della programmazione scientifica e dell'amministrazione. In Fabrika-2 compare un comitato scientifico unico in luogo dei diversi Consigli scientifici specifici per ciascun centro di ricerca presenti in Fabrika-1. L'assemblea dei soci diventa il Collegio dei fondatori e dei sostenitori, ma – come è nella natura delle fondazioni – con minori poteri e funzioni.

L'Amministrazione pubblica locale 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, essa approva l'accordo di programma, che è lo strumento individuato per far sì che la fondazione continui a ricevere finanziamenti pubblici.

Il cambiamento di natura giuridica ed istituzionale si è accompagnato ad una ristrutturazione della configurazione organizzativa, avvenuta però solo in un secondo momento e con modalità diversificate a seconda delle diverse unità di ricerca. L'intento generale dichiarato è quello di passare da un'organizzazione di tipo verticale e dipartimentale ad una più orizzontale, a matrice. Nel processo di trasformazione si rileva innanzitutto l'assenza, perlomeno agli inizi, di una chiara strategia per quanto riguarda il nuovo assetto: si è alla ricerca di un nuovo modello organizzativo². Durante la trasformazione si sperimentano soluzioni diverse; si vogliono marcare a tutti i costi le differenze con il passato. Un segnale di questa volontà è la ricerca di un altro vocabolario per ri-etichettare le unità organizzative; a tutti gli effetti si potrebbe parlare di un linguaggio della trasformazione organizzativa³ che possiede un forte carattere evocativo e simbolico, oltre che tendere al “manageriale” (Gherardi, Jacobsson, 2000).

Di forte valenza innovativa sono poi alcune nuove unità che vengono introdotte nel nuovo assetto, anche se non da subito: 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 azzeccata volta a ridurre la distanza e la conflittualità tra l'area amministrativa e l'area di ricerca. La disposizione statutaria di affidare la valutazione delle attività della fondazione ad una commissione di esperti “che procederà secondo standard e procedure utilizzate a livello internazionale” è espressione di un chiaro indirizzo la cui traduzione operativa appare piuttosto complessa. Nel grant office, unità composta da otto persone più il responsabile, è possibile leggere la progettualità di una tentacolare attività di *fund raising* in grado di aumentare le risorse disponibili.

Rispetto a Fabrika-1, la fondazione si differenzia infine in quanto 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” (documento interno).

2.2. Transizioni contrattuali e di gestione del personale

Il secondo ambito di interesse si è concentrato prevalentemente sulle innovazioni introdotte nella gestione

2 Ricordiamo qui alcuni principi organizzativi ispiratori: a) equilibrio fra ricerca orientata all'innovazione e ricerca di base; b) organizzazione dell'attività di ricerca per progetti; c) centralità del monitoraggio e della valutazione della ricerca; d) distinzione tra organi di governo e organi di consulenza scientifica.

3 Ecco alcune parole chiave impiegate: “*building team*”; “i bottoni” (termine utilizzato informalmente per indicare le unità di ricerca e che restituisce una visione orizzontale), “*grant manager*”, ecc.

del personale a seguito dell'entrata in vigore del nuovo contratto di lavoro, esito di un serrato processo di contrattazione e dell'accordo firmato tra i sindacati e la fondazione. Il contratto collettivo provinciale di lavoro per il personale delle fondazioni è stato individuato dai soggetti intervistati come uno dei principali punti di svolta e di innovazione della trasformazione. Si tratta di un accordo, non nuovo ai processi di privatizzazione, che vede la co-presenza, all'interno della neo-nata fondazione, di personale occupato sia con contratto pubblico che privato. La legge che ha sancito il cambiamento di natura giuridica di Fabrika prevede infatti, per i dipendenti di Fabrika-1, di poter transitare o meno al rapporto di lavoro con la fondazione, mentre sono evidentemente tutti di natura privata i contratti – a tempo indeterminato, determinato e a progetto – stipulati in seguito alla nascita di Fabrika-2.

L'accordo tra le parti è stato raggiunto ben due anni dopo l'approvazione della legge di trasformazione dell'ente, con dei momenti di forte tensione durante l'arco temporale della negoziazione. A partire dalla struttura e dai titoli del contratto verranno messi in luce, quali siano stati i punti percepiti come critici o gli aspetti non ancora del tutto chiariti. È bene sottolineare però che il processo di contrattazione non si esaurisce al momento della stipula di un contratto, ma muta nel tempo perché nel tempo cambiano le posizioni degli attori coinvolti (Regalia, Perotti, 2005).

2.2.1. Le relazioni sindacali

L'aspetto delle relazioni sindacali è uno dei punti critici emersi nella trasformazione. Innanzitutto, si sottolinea la non avvenuta rielezione delle Rappresentanze Sindacali Unitarie in seguito al passaggio a fondazione. In Fabrika-1 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, sia come elettorato passivo che attivo. Attualmente in Fabrika-2 ogni sigla sindacale ha mantenuto il proprio delegato, ma si tratta di Rappresentanze Sindacali Aziendali, elette esclusivamente dagli iscritti ad ogni sigla. Inoltre, tutti e tre i delegati lavorano con il contratto pubblico, occupandosi anche di quello privato. Tuttavia, trattandosi della stessa organizzazione, sia le parti sindacali, che diverse persone intervistate tra i dipendenti, individuano come miglior soluzione il ritorno ad una RSU unica, nonostante i tavoli di contrattazione debbano restare necessariamente separati. Le elezioni delle RSU sono state inoltre identificate da diversi intervistati 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.

2.2.2. L'organizzazione del lavoro

Lo specifico tema dell'organizzazione del lavoro costituisce un punto rispetto al quale ci sono state delle innovazioni rilevanti da un lato, ma intorno a cui ci sono ancora delle questioni aperte dall'altro. Un elemento particolarmente interessante – che riguarda l'orario di lavoro – è stata l'introduzione, in via sperimentale, della timbratura unica, una novità accolta con entusiasmo dal mondo della ricerca, a prescindere dal contratto pubblico o privato. Sono stati tuttavia evidenziati da parte dei ricercatori alcuni punti non del tutto risolti, i quali necessiteranno di un maggiore chiarimento nel momento in cui da fase sperimentale si passerà all'entrata a regime del nuovo sistema. 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; agli accordi con l'Inail rispetto ad eventuali infortuni; alla maggiore retribuzione – calcolata su base oraria e in tal modo non verificabile – di chi lavora con contratto privato, che dovrebbe svolgere 38 ore settimanali, e di chi lavora nel pubblico, che dovrebbe svolgerne 36.

2.2.3. La classificazione del personale e il trattamento economico

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 articoli riguardanti il premio di partecipazione e di risultato, tenendo ferme le trattative per un lasso di tempo di circa sette mesi.

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 (3 rappresentanti designati dai sindacati e 3 esperti in materia di ricerca scientifica) e 30% attraverso contrattazione decentrata; 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.

2.2.4. La stabilizzazione del personale

Il nuovo contratto di Fabrika-2 si chiude con un accordo che prevede, nell'arco di 5 anni, la stabilizzazione di circa 100 ricercatori che lavoravano in Fabrika-1 con contratti a tempo determinato o di collaborazione. Lo scopo è di arrivare ad un rapporto 70 a 30 tra personale con contratto a tempo indeterminato e a termine (incluse 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 soprattutto per il fatto che la questione delle stabilizzazioni è identificabile come uno dei punti di origine del processo di trasformazione da Fabrika-1 a Fabrika-2, che avrebbe dovuto limitare l'utilizzo di contratti a termine. L'accordo ha quindi previsto che alla fine del contratto, senza alcun automatismo, chi avesse almeno 7 anni di carriera all'interno dell'organizzazione avrebbe dovuto essere stabilizzato per poter continuare a lavorare in fondazione. Tale accordo è stato tuttavia modificato dall'entrata in vigore di una recente legge che ha modificato la regolamentazione del rapporto di lavoro a tempo determinato⁴, richiedendo quindi un nuovo accordo col sindacato, in deroga alla legge (che prevede tale possibilità), secondo cui i nuovi assunti possono avere un contratto di tre anni, rinnovabile di altri tre, a conclusione dei quali deve necessariamente seguire la stipula di un contratto a tempo indeterminato o la cessazione del rapporto di lavoro.

La gestione delle stabilizzazioni è un tema ricorrente in pressoché tutte le interviste condotte, soprattutto per quanto riguarda la comunicazione e i criteri di valutazione sulla base dei quali sono state effettuate, spesso percepiti come carenti e non sufficientemente espliciti. Il cambiamento è stato vissuto in maniera molto diversa anche a seconda del tempo trascorso in Fabrika-1 e della posizione occupata. Chi è stato stabilizzato ha evidentemente vissuto in maniera positiva il passaggio a fondazione mentre chi aveva un contratto a tempo indeterminato o chi non aveva prospettive di rinnovo contrattuale, spesso ha vissuto ed espresso maggiori criticità.

2.3. Gestione economico-finanziaria e pratiche di accountability

Infine, la terza area esplorata pone sotto osservazione alcune procedure amministrative e contabili per verificare l'effettiva portata innovativa della gestione privata permessa dalla fondazione. Il cambiamento in fondazione, sotto l'aspetto amministrativo-gestionale e contabile, si proponeva perlomeno quattro macro obiettivi: 1) controllo dei costi; 2) aumento delle risorse; 3) snellimento di pratiche burocratiche volte all'acquisizione di beni e servizi; 4) riduzione della conflittualità tra aree di ricerca e servizi di supporto. Il raggiungimento di questi obiettivi ha richiesto l'introduzione di nuove scritture contabili e contrattuali, prassi operative, amministrative e gestionali, la cui portata innovativa è tutta ancora da verificare.

La trasformazione da Fabrika-1 a Fabrika-2 ha comportato il passaggio da un quadro normativo ampio e con livelli consolidati di applicazione, ad uno estremamente sintetico con limitate esperienze applicative. A ciò si aggiunge la modalità profondamente diversa nella gestione degli aspetti contabili tra un ente di natura pubblica ed un ente di natura privata. Fabrika-1, infatti, ha sempre gestito i fatti amministrativi secondo il principio finanziario⁵ mentre la fondazione è chiamata, per legge, ad applicare il diritto privato secondo logiche economico patrimoniali. Ciò significa, in breve, 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 vengono registrati e gestiti in funzione della loro competenza economica (ovvero della loro manifestazione in termini di costi o ricavi di competenza). La trasformazione ha quindi avviato una fase transitoria nella quale gli uffici hanno dovuto gestire in forma parallela aspetti legati alla contabilità pubblica e aspetti di natura privatistica. Per l'anno 2007, infatti, è stato necessario chiudere l'ultimo bilancio di Fabrika-1 (di natura pubblica) e parallelamente il primo bilancio di Fabrika-2 (di natura privatistica).

La trasformazione ha rivoluzionato altresì le modalità di finanziamento dell'ente da parte dell'Amministrazione pubblica locale. Fabrika-1 veniva finanziata dall'Amministrazione pubblica locale a

⁴ Si tratta della legge del 24 dicembre 2007, n. 247, che modifica l'articolo 5 del decreto legislativo 6 settembre 2001, n. 368, sulla regolamentazione del lavoro a tempo determinato.

⁵ 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.

consuntivo lasciando spazio, ove necessario, ad assestamenti di bilancio che permettevano comunque alla direzione di poter contare su livelli di contributi pubblici in grado di sopperire ai disavanzi di gestione. Con la trasformazione in fondazione la modalità di finanziamento da parte dell'Amministrazione pubblica 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 ed i relativi rischi derivanti dalla gestione di un ente 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 e di controllo degli impatti economici, legali e finanziari che le diverse attività generano.

Le nuove modalità di gestione economico-finanziaria hanno peraltro richiesto agli stessi responsabili delle unità di ricerca di predisporre, in collaborazione con il responsabile amministrativo, dei budget di periodo/progetto che, una volta approvati, garantiscono da un lato maggior autonomia gestionale ai responsabili delle unità e, dall'altro, la possibilità di monitoraggio degli scostamenti al responsabile amministrativo. L'autonomia economica dei responsabili delle unità di ricerca è stata accompagnata da livelli di responsabilità maggiori che garantiscono più velocità nel processo decisionale, ma richiedono ai ricercatori di assumere una funzione "manageriale" che spesso faticano ad accettare e interpretare. È questo un altro cambiamento che la trasformazione ha introdotto e che impatta direttamente sulle figure di responsabilità interna: sono richieste sempre più competenze ed abilità manageriali legate alla gestione delle risorse umane, fisiche e economiche.

Il passaggio a fondazione ha inoltre portato con sé un mutamento nei rapporti tra aree di ricerca e amministrazione. Dalle interviste è emerso in più occasioni come, inizialmente, erano state generate delle attese di abbattimento di rigidità, obblighi, burocrazia, snellimento e flessibilità di processi, non soggetti ai vincoli tipici dell'ente pubblico. In realtà, in fase di avvio del nuovo regime, questo aspetto è stato disatteso in quanto la complessità di carattere amministrativo di un ente "a geometria variabile" (a cui a seconda delle situazioni possono essere applicate norme e criteri di natura pubblica o privata) richiede la gestione di vincoli legislativi e/o gestionali e la risoluzione di problematiche nuove connesse alla nuova forma giuridica, che non sempre rispondono, in termini di tempestività e semplicità, alle aspettative dei ricercatori.

3. Discussione e conclusioni

Dalle tre prospettive di analisi sopra affrontate è possibile trarre alcuni spunti per tentare di rispondere alla domanda di ricerca posta alla base dello studio di caso.

Innanzitutto è possibile affermare che la trasformazione istituzionale della natura giuridica di Fabrika (leggibile solo in parte come processo di privatizzazione) non è che la punta di un iceberg di un più ampio processo di cambiamento. D'accordo con la letteratura sull'argomento, la difficoltà nella transizione non sta tanto nel modificare la forma giuridica, quanto le pratiche lavorative, i comportamenti, le regole condivise dalle comunità professionali. Il passaggio dal "vecchio" al "nuovo" mette in gioco una serie di criticità che devono essere attentamente valutate. In altre parole l'innovazione è un cambiamento che richiede tempo e al quale si associano rischi, costi e possibili destabilizzazioni delle relazioni interne ed esterne.

Un secondo elemento è la natura essenzialmente esogena della trasformazione di Fabrika, voluta essenzialmente dall'alto, dalla politica e subita dal basso, dagli "abitanti" della fondazione. In questo scenario, il coinvolgimento dei ricercatori è stato realizzato soprattutto dopo la trasformazione, nella nuova gestione. Ciò ha prodotto opacità, contro-comunicazioni, *rumors*, fenomeni che si sta ancora tentando di diradare, favorendo una comunicazione più capillare e trasparente. Inoltre, la dinamica di propagazione del cambiamento è avvenuta a macchia di leopardo e non in modo organico.

La trasformazione è riuscita dunque solo in parte a riformulare la *governance* dell'ente: si sono poste le basi per una direzione di tipo gestionale innovativo, ma il cambiamento appare "a gradi di libertà limitati". La nuova organizzazione mantiene, infatti, un profondo legame con l'Amministrazione pubblica locale, che si è data alcuni strumenti per mantenere un controllo su Fabrika. Inoltre, l'introduzione di innovazioni contrattuali e contabili in Fabrika ha prodotto complessità, ambivalenza, effetti non previsti originariamente. Il passaggio da Fabrika-1 a Fabrika-2 è la storia di una trasformazione non progettata in modo dettagliato in tutte le sue componenti. Una trasformazione avvenuta al chiaroscuro, dove chiari erano solamente alcuni capisaldi e scuri i restanti, e ben più numerosi, aspetti.

Concludendo, emerge che il passaggio da ente pubblico a privato, di per sé, è difficilmente leggibile come innovazione organizzativa. Le macrodinamiche nascondono delle microdinamiche ben più esplicative. Il mancato automatismo tra cambiamento istituzionale e loro traduzione in pratica (Gherardi, Lippi, 2000) ha fatto emergere in qual modo le innovazioni annunciate spesso rimangono "incagliate". L'attenzione ai

processi concreti, alle dinamiche, all'ascolto dei lavoratori, degli stakeholder esterni – e non solo del management – ha restituito un'immagine complessa dei processi di innovazione organizzativa. La trasformazione della natura giuridica, visto dal punto di vista istituzionale, è intrisa di retorica che ha la funzione dichiarata di agevolare il cambiamento, ma che finisce per offuscare e non dare l'adeguato peso alle reali problematiche della traduzione in pratica degli intenti. Diversi sono stati i fattori che, nel caso analizzato, hanno vincolato l'introduzione di soluzioni innovative: la non sufficiente considerazione dei tempi di trasformazione, eredità gestionali ed organizzative; il limitato e strumentale coinvolgimento degli attori in gioco; la non previsione dei feedback che si sono innestati durante il percorso di implementazione del cambiamento.

Riferimenti bibliografici

- Barnett H.G. (1953), *Innovation: The basis of cultural change*, New York: McGraw-Hill.
- Baumol W.J. (2005), Education for Innovation: Entrepreneurial Breakthroughs Versus Corporate Incremental Improvements, in Jaffe A.B., Lerner J. e Stern S., a cura di, *Innovation Policy and the Economy*, Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Bishop M., Thompson D. (1992), Regulatory reform and productivity growth in the UK's public utilities, *Applied Economics*, 24, 11: 1181-1190.
- Cannavò I., a cura di (1989), *Professione scienziato. Organizzazione della ricerca pubblica e professionalità scientifica in Italia*, Milano: Angeli.
- Castellacci F., Grodal S., Mendonca S., Wibe M. (2005), Advances and challenges in innovation studies, *Journal of Economic Issues*, 91-121.
- Clark B.R. (2004), Delineating the Character of the Entrepreneurial University, *Higher Education Policy*, 17, 4: 355-370.
- Damanpour F. (1991), Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academic Management Journal*, 34: 555-90.
- Dosi G. (1988), Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation, *Journal of Economic Literature*, 26, 3, 1120-1171.
- Edquist C., a cura di (1997), *Systems of innovation: technologies, institutions and organizations*, London: Routledge.
- Eisenhardt K.M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14, 4: 532-550.
- Etzkowitz H., Webster A., Gebhardt C., Terra B.R.C. (2000), The future of university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm”, *Research Policy*, 29: 313-330.
- Fagerberg J. (2004), Innovation: a guide to the literature, in Fagerberg J., Mowery D. e Nelson, R., a cura di, *Oxford Handbook of Innovation*, Oxford: OxfordUniversity Press.
- Fagerberg J., Verspagen B. (2009), Innovation studies. The emerging structure of a new scientific field, *Research Policy*, 38: 218-233.
- Fariselli P., Fortis M., Quadrio Curzio A. (2009), *Fondazioni, enti e reti nello spazio europeo della ricerca. La sussidiarietà in atto*, Bologna: Il Mulino.
- Freeman C., Clark J., Soete L.G. (1982), *Unemployment and Technical Innovation: a Study of Long Waves and Economic Development*, London: Pinter.
- Gherardi, S., Jacobsson, B. (2000), Managerialese As The Latin Of Our Times: Reforming Italian Public Sector Organizations, *Scandinavian Journal of Management*, 16: 349-355.
- Gherardi S., Lippi A., a cura di (2000), *Tradurre le riforme in pratica*, Milano: Cortina.
- Hage J.T. (1999), Organizational Innovation and Organizational Change, *Annual Review of Sociology*, 25: 597-622.
- Hatch M.J. (2004), Dynamics in organizational culture, in Poole M.S. e Van de Ven A., a cura di, *Handbook of Organizational Change and Innovation*, Oxford: Oxford University Press.
- ISTAT (2007), Le fondazioni in Italia – Anno 2005, *Statistiche in breve*, 18 ottobre 2007.
- Kunda G. (1992), *Engineering culture*, Temple University Press, Philadelphia (trad. it. *L'ingegneria della cultura*, Torino: Edizioni di Comunità, 2000).
- Lam A. (2004), Organizational Innovation, in Fagerberg J., Mowery D. e Nelson, R., a cura di, *Oxford Handbook of Innovation*, Oxford: OxfordUniversity Press.
- Moscato R., Regini M., Rostan M., a cura di (2010), *Torri d'avorio in frantumi? Dove vanno le università europee*, Bologna: Il Mulino.
- Oerlemans L., Meeus M., Boekema W. (1998), Do networks matter for innovation? The usefulness of the economic network approach in analyzing innovation, *Journal of Economic and Social Geography*, 89, 3: 298-309.
- Palma G., Forte P., a cura di (2008), *Fondazioni. Tra problematiche pubblicistiche e tematiche privatistiche*, Torino: Giappichelli.
- Panozzo F. (2000), Management By Decree. Paradoxes In The Reform Of The Italian Public Sector, *Scandinavian Journal of Management*, 16: 357-373.
- Regalia I., Perotti L. (2005), Attori, in Dell'Aringa, C. e Negrelli S., a cura di, *Le relazioni industriali dopo il 1993. Un decennio di studi e ricerche*, Milano: Angeli.
- Schumpeter J.A. (1934), *The theory of economic development*, Cambridge: Harvard University Press.
- Sirilli G. (2007), Per una ricerca scientifica “inutile”, in Quadrio Curzio A. e Fortis M., a cura di, *Valorizzare un'economia forte. L'Italia e il ruolo della sussidiarietà*, Bologna: Il Mulino.
- Trentini A. (2007), *Fondazioni e istituzioni negli Enti locali. La disciplina tecnico-giuridica e i profili organizzativi*, Repubblica di San Marino: Maggioli Editore.
- Windrum P., Koch P., a cura di (2009), *Innovation in Public Services: Entrepreneurship, Creativity, and Management* Cheltenham: Edward Elgar.
- Zan L. (2003), La trasformazione delle organizzazioni culturali in fondazione: la prospettiva manageriale, *Aedon. Rivista di arti e diritto on line*, 2.