

MODELLO DI VALUTAZIONE DELLE ARTICOLAZIONI E SOTTO-ARTICOLAZIONI ORGANIZZATIVE AMMINISTRATIVE E A SUPPORTO DELLA RICERCA E STUDIO

(PIANO DELLE PERFORMANCE) ANNO 2025

Definizione degli assi/programmi strategici; individuazione dei progetti e dei relativi adempimenti; soddisfazione dei clienti interni; compliance normativa; schede.

PREMESSE

L'individuazione degli obiettivi 2025 per le articolazioni e sotto-articolazioni organizzative Amministrative e a Supporto della Ricerca e Studio riconduce al modello di valutazione adottato dalla Fondazione per le articolazioni stesse e costituisce, per gli anni 2024-2026, uno degli strumenti del Piano di Mandato della Fondazione.

Si confermano le tre macro-aree di competenza ("Finanza e Contratti"; "Infrastrutture e Piattaforme"; "People Innovation for Research") cui afferiscono i Servizi che svolgono attività strettamente correlate.

Il Piano di Mandato ridefinisce scopo e missione di FBK e arriva a declinarne l'esecuzione attraverso direttive strategiche, una nuova struttura organizzativa e obiettivi condivisi da tutte le Articolazioni della Fondazione.

Va ribadito che la Fondazione Bruno Kessler ha assunto gli obiettivi Environmental, Social, Governance (ESG) come indirizzi strategici concreti cui orientare la propria capacità di ricerca, innovazione a servizio delle persone e delle comunità.

Gli obiettivi condivisi e misurabili di FBK (**KPI** - Key Performance Indicator) sono raggruppati e definiti intorno a cinque focus strategici: **l'Europa, il PNRR, le persone, il territorio, le imprese**.

Per quanto riguarda **l'Europa**, negli anni, la Fondazione ha stabilmente vinto finanziamenti da bandi europei grazie al continuo consolidamento della propria reputazione. I risultati degli ultimi anni dimostrano che i ricercatori di FBK hanno maturato una notevole esperienza nel definire e finalizzare proposte su bandi della Commissione Europea, anche ricoprendo, in molti casi, il ruolo di coordinatore.

Per quanto riguarda il **PNRR**, FBK è oggi attiva su 14 programmi della Missione 4.2 su tematiche di frontiera, come ad esempio Intelligenza Artificiale, Quantum Science & Technology e malattie infettive emergenti.

Relativamente all'area strategica con focus sulle **persone**, FBK conferma che la propria forza distintiva risiede nella sua peculiare conoscenza organizzativa e nel suo straordinario capitale umano.

Su questa forza distintiva, FBK sta strutturando uno sfidante programma di (people) attraction, retention ed empowerment (People strategy, *Talent Development* e PhD Program). Sono centinaia i giovani ricercatori e ricercatrici, innovatori e innovatrici e dottorandi che ogni anno

sono coinvolti in progetti di ricerca e di alta formazione presso la Fondazione Bruno Kessler. La valorizzazione del capitale umano è da sempre uno degli obiettivi principali di FBK e, per rispondere meglio a questa esigenza, sono state avviate diverse iniziative di People Strategy, tra cui il Talent Program ed il PhD Program. Queste iniziative puntano a scoprire le potenzialità e a massimizzare le competenze di ciascun talento, offrendo percorsi di apprendimento esperienziale individuali in relazione alle rispettive vocazioni professionali.

In questo contesto, la qualità della comunicazione della scienza gioca un ruolo cruciale. Per questo motivo, nel 2024 è stato avviato il progetto “FBK Science Ambassador”, un percorso di alta formazione sui temi della comunicazione scientifica destinato a 25 giovani talenti FBK. Lo scopo del progetto è quello di formare ricercatrici e ricercatori di talento che possano diventare veri e propri ambasciatori della ricerca della Fondazione Bruno Kessler, diffondendo i risultati e il valore con chiarezza, passione ed entusiasmo.

Sempre nell’ambito della People Strategy di FBK, nel corso del primo semestre 2024, è stata costituita l’Unità “Scholars & PhD Program” in capo al Servizio People Innovation for Research. Questa iniziativa mira a sostenere la collaborazione e l’efficienza delle azioni rivolte alle giovani generazioni, focalizzandosi sui bisogni del comparto ricerca relativi ai processi che coinvolgono studentesse e studenti all’interno della Fondazione, sia a livello di scuole superiori, università che scuole di dottorato.

Per quanto riguarda il “**territorio**”, il Trentino si conferma un luogo di innovazione. In quest’ottica, FBK continua a svolgere il ruolo di partner preferenziale per living lab e sperimentazioni di innovativi sistemi per il cittadino e per la divulgazione scientifica, oggi sempre più necessaria per una serena adozione della tecnologia.

Alcuni esempi, in questo senso, sono rappresentati dai progetti *IRRITRE* (in collaborazione con la Fondazione Edmund Mach-FEM sul fronte tecnologico dedicato all’agricoltura - gestione efficiente della risorsa irrigua attraverso pratiche di irrigazione di precisione), *TreC* (la cui App e il cui portale continuano ad essere un esempio concreto di servizi al cittadino trentino) e dal Progetto *Bandiera AixPA* [il cui obiettivo è quello di dotare la PAT - e successivamente mettere a disposizione di altre Pubbliche Amministrazioni (PA) italiane – di una soluzione di Artificial Intelligence (AI) specificatamente disegnata per i bisogni di una PA].

Tra le iniziative sul territorio FBK ha presentato il Piano di Mandato 2024-2027 a Trento, assumendosi pubblicamente un impegno, alla presenza del Presidente della Provincia autonoma di Trento e dell’Assessore allo sviluppo economico, lavoro, università e ricerca, dei Soci Sostenitori FBK e di numerosi altri stakeholders.

Passando all’area strategica con focus sulle “imprese”, la ricerca di FBK conferma da un lato di essere alla frontiera della conoscenza, e dall’altro di essere pronta alla finalizzazione e valorizzazione dei risultati della ricerca tramite la costituzione di ulteriori partnership strategiche.

Decisivo, perciò, il rafforzamento delle relazioni con imprese nazionali e internazionali, per individuare insieme progetti di ricerca e innovazione AI-based che permettano loro sia di affrontare le sfide di un mercato sempre più competitivo e globale sia di salvaguardare il patrimonio di conoscenza fra le generazioni (in particolare per i family business).

Anche gli obiettivi 2025 delle Articolazioni organizzative Amministrative e a Supporto della Ricerca e Studio risultano ispirati al conseguimento dei KPI del Piano di Mandato della Fondazione e al miglioramento continuo delle funzioni e delle competenze in cui si articolano le articolazioni e sotto-articolazioni Amministrative e a Supporto della Ricerca.

Questi obiettivi hanno preso forma a partire dalle priorità strategiche tradotte dalla Segreteria Generale sotto forma di Assi/Programmi generali che poi ciascuna Funzione – comunque denominata – ha più specificatamente declinato in progetti e adempimenti.

Gli assi strategici, in quanto legati agli obiettivi derivati dal Piano di Mandato, sono stati definiti per gli anni 2024-2026 e verranno declinati annualmente tramite pesi e indicatori specifici.

In considerazione della stretta relazione funzionale tra esigenze e aspettative delle Articolazioni di Ricerca e studio e le corrispondenti soluzioni e risposte operative delle Articolazioni di amministrazione e di supporto alla ricerca, il modello di valutazione degli obiettivi, accanto alla dimensione relativa agli assi/programmi strategici, considera anche la dimensione relativa alla soddisfazione dei clienti interni.

Rispetto alle due dimensioni di cui sopra (allineamento agli assi/programmi strategici e soddisfazione dei clienti interni) il modello di valutazione delle articolazioni di amministrazione e di supporto alla ricerca della Fondazione, ente strumentale privato della Provincia autonoma di Trento, deve considerare quanto quest'ultima le prescrive attraverso il potere di direttiva.

Nello specifico le direttive provinciali in materia recitano: “gli enti garantiscono che nell’ambito delle procedure interne di valutazione della dirigenza sia adeguatamente valorizzato l’aspetto relativo alla verifica del rispetto delle direttive impartite dalla Giunta provinciale anche con riferimento agli obblighi dettati dalle norme sulla trasparenza e la prevenzione della corruzione, con relative conseguenze sulla quantificazione della retribuzione variabile connessa ai risultati”.

In sede di valutazione, tale prescrizione viene dunque considerata nei termini di conformità normativa e cioè di quella condizione essenziale per l’esercizio di ogni funzione operativa e amministrativa della Fondazione. La conformità normativa non può essere considerata un obiettivo in senso stretto, ma una condizione essenziale della performance. Essa, nell’economia del modello di valutazione in parola, viene tradotta nei seguenti termini: “garantire il rispetto delle normative vigenti, interne ed esterne, con particolare riguardo alle direttive PAT e alle disposizioni delle Autorità di settore (es. ANAC, Garante Privacy, Garante per l’Infanzia, AGID, etc..).

MODELLO DI VALUTAZIONE: ELEMENTI ESSENZIALI

Alla luce delle premesse di cui sopra, il modello di valutazione delle articolazioni e delle sotto-articolazioni di amministrazione e di supporto alla ricerca si configura nel seguente modo:

1. Al SEGRETARIO GENERALE spetta l’indicazione degli ASSI/PROGRAMMI STRATEGICI.
2. Nel confronto tra Segretario Generale e Responsabili delle funzioni di amministrazione e di supporto comunque denominati, Al RESPONSABILI è rimesso il compito di declinare gli assi/programmi strategici in PROGETTI E RELATIVI ADEMPIMENTI che, una volta validati, diventeranno oggetto di VALUTAZIONE DISCREZIONALE INFORMATA da parte del Segretario Generale in funzione di Nucleo di Valutazione.

Tale dimensione della valutazione potrà essere considerata avendo riguardo sia al contributo diretto assicurato dalla funzione ad un determinato ASSE/PROGRAMMA STRATEGICO (OWNERSHIP DI PROGRAMMA), sia al contributo indiretto che una funzione può assicurare ad assi/programmi strategici di cui però non detiene la ownership.

3. La seconda dimensione oggetto di valutazione è relativa alla SODDISFAZIONE DEI CLIENTI INTERNI e cioè delle articolazioni organizzative di ricerca e studio. Tale ambito di valutazione è stato testato per la prima volta nel 2021 su iniziativa della funzione delle Risorse Umane e

ha coinvolto il Segretario Generale e le Direzioni dei Centri di Ricerca. A partire dalla valutazione dell'anno 2022 sono stati coinvolti nella stessa anche i Responsabili di Unità di Ricerca, oltre ai Direttori di Centro.

4. Senza rappresentare un obiettivo in senso stretto, nell'economia della valutazione delle articolazioni organizzative di amministrazione e di supporto alla ricerca rileva LA CONFORMITA' NORMATIVA quale CONDIZIONE ESSENZIALE DELLA PERFORMANCE.

Il Segretario Generale acquisirà informazioni circa i RILIEVI FORMALI CONTESTATI E VALIDATI ai referenti delle articolazioni organizzative di amministrazione e di supporto alla ricerca. Le fonti di tali rilievi possono identificarsi nel Servizio Risorse Umane per eventuali contestazioni disciplinari rilevanti ai fini della conformità normativa in parola, nell'Organismo di Vigilanza, nell'Unità Prevenzione della Corruzione, Trasparenza e Privacy, nel Collegio Sindacale in funzione di controllo del rispetto delle direttive, in altri organi esterni di sindacato ispettivo e vigilanza.

5. Il periodo relativo all'esercizio di valutazione coincide con l'ANNO SOLARE. Rispetto a questo periodo sta al Segretario Generale assicurare l'ordinata sequenza delle varie fasi: DEFINIZIONE DEGLI ASSI/PROGRAMMI STRATEGICI; DEFINIZIONE DEI PROGRAMMI E DEI RELATIVI ADEMPIMENTI, VALIDAZIONE DELLA VALUTAZIONE RELATIVA ALLA SODDISFAZIONE DEI CLIENTI INTERNI, VERIFICHE PERIODICHE, VERIFICA FINALE, CONDIVISIONE, FEEDBACK.
6. L'esercizio di valutazione delle articolazioni di amministrazione e di supporto alla ricerca ed il relativo modello assolvono alla funzione altrimenti assicurata dal PIANO DELLE PERFORMANCE.

ASSI/PROGRAMMI STRATEGICI 2025

1. *"People Strategy, Talent & PhD Programs"*
2. *"Gestione finanziaria e degli appalti di grandi progetti europei"*
3. *"Piano di sostenibilità"*
4. *"Brand Awareness + Presenza istituzionale in grandi eventi"*

Le Unità "Ambiente, Salute e Sicurezza", "Ufficio Legale" e "Supporto alla Governance" svolgono un ruolo di supporto all'interno del Piano di Mandato FBK, adempiendo ad incarichi assegnati direttamente dalle figure apicali della Fondazione. La natura delle loro attività, sebbene del tutto funzionale al Piano di Mandato FBK, è principalmente focalizzata sull'esecuzione di compiti e adempimenti specifici e sul sostegno alle funzioni chiave della Fondazione.

Di conseguenza, gli obiettivi di queste Unità vengono definiti direttamente dalle figure apicali di riferimento e quindi al di fuori del modello qui descritto, focalizzato sui 4 precisi assi/programmi strategici sopra citati. Questo approccio consente un allineamento più efficace delle attività delle Unità citate con le strategie e le priorità istituzionali di FBK.

1. ASSE/PROGRAMMA STRATEGICO “People Strategy, Talent & PhD Programs”, Servizio People Innovation for Research

La centralità delle risorse umane si fonda su due principi stabiliti dalla stessa legge istitutiva della Fondazione: (il primo) i rapporti di lavoro devono essere disciplinati dalle disposizioni del Codice civile e dalle leggi sui rapporti di lavoro nelle imprese; (il secondo) i rapporti di lavoro devono essere regolati contrattualmente e collegati alla Carta europea dei ricercatori.

In questa prospettiva, il sistema della ricerca e dell’innovazione della Provincia autonoma di Trento si è dotato di un Contratto collettivo “ad hoc” che riconosce e disciplina gli aspetti essenziali del rapporto di lavoro quali: la classificazione e i percorsi di carriera dei ricercatori; un robusto sistema di welfare, formazione e incentivi; le politiche a sostegno della mobilità e dell’autoimprenditorialità.

Il Contratto collettivo viene puntualmente integrato a livello aziendale (contratto di prossimità) in relazione alle esigenze concrete che di volta in volta si propongono come più aderenti al lavoro di chi fa ricerca. Alcuni esempi: l’organizzazione del lavoro è definita da progetti e obiettivi senza fasce orarie obbligatorie; fatte salve le esigenze produttive, vengono garantite flessibilità e conciliazione vita/lavoro grazie a part time, lavoro da remoto e varie tipologie di aspettativa; lo stesso contratto individuale di lavoro viene “personalizzato” sui bisogni individuali di formazione e welfare.

La “people strategy” della Fondazione - e cioè le policy che allineano missione istituzionale e crescita professionale – si inserisce nella cornice di quanto stabilito dalla contrattazione di prossimità con due obiettivi principali: attrarre e trattenere.

Infatti, accanto alle declaratorie del personale di ricerca, agiscono i programmi dedicati ai giovani talenti (PhD Program e Talent Development Program) e un sistema di ruoli professionali configurati sul modello europeo delle competenze per chi fa ricerca e definiti consensualmente sulla base del potenziale individuale e dei percorsi di crescita professionali disegnati guardando all’ecosistema dentro il quale opera la Fondazione (Accademia, imprese, terzo settore, pubblica amministrazione e, ovviamente, la stessa Fondazione).

L’asse strategico del Servizio People Innovation for Research - in una visione di insieme che guarda ai tre pilastri (modello di business orientato alla sostenibilità; attività di ricerca ad alto impatto; centralità delle risorse umane) su cui nel tempo FBK è cresciuta in reputazione scientifica e posizionamento istituzionale - si orienta dunque lungo la missione della Fondazione e, non a caso, recupera ai propri obiettivi operativi gli orientamenti contenuti nel Piano di Mandato 2024 - 2027 (PhD Program e Talent Program) nonché gli indirizzi fissati dalla programmazione disegnata dalla Governance (Programmazione POE ed efficientamento del sistema organizzativo).

Vero è che, in una fase di rapide trasformazioni, gli indirizzi dell’asse strategico devono saper riconoscere e non escludere quelle iniziative che, magari anche solo indirettamente, concorrono a corroborare il contesto organizzativo in modo funzionale alla missione e al posizionamento della Fondazione. In tal senso, tra gli obiettivi 2025, accanto a quelli che tracciano la rotta dentro l’orizzonte triennale, trovano spazio e assoluta rilevanza obiettivi come quello della configurazione e messa in produzione del nuovo gestionale HR, quello relativo alle linee guida per il rinnovo degli spazi di lavoro e socialità, quello dedicato alle nuove forme ed esperienze di ristorazione ed, infine, quelli trasformativi della funzione di supporto al management di ricerca in una logica di business partner.

Piano di Azione, obiettivi 2025 – 2026

- INTRODUZIONE DEL NUOVO SISTEMA GESTIONALE HR (onboarding, selezione, formazione, percorsi di carriera)
- PEOPLE STRATEGY (implementazione PhD program e talent program - finalizzazione del sistema incentivante)
- EVOLUZIONE SUPPORTO ALLA DIREZIONI (HR business partner)
- AVVIO PROGRAMMAZIONE POE con focus su nuove TT (Allineamento con quanto programmato)
- PILOTA SPAZI E LINEE GUIDA NUOVA RISTORAZIONE

2. ASSE/PROGRAMMA STRATEGICO “**Gestione finanziaria e degli appalti di grandi progetti europei**”, Servizio Appalti e Contratti e Servizio Amministrazione

Il Piano di Mandato 2024 – 2027 raggruppa la missione della Fondazione intorno a cinque focus strategici: Persone, Europa, Istituzioni e Territorio, Imprese e PNRR.

Rispetto agli sfidanti obiettivi definiti nel Piano, l’Area Finanza e Contratti è chiamata, in particolare, a contribuire attivamente in relazione a: avvio e gestione amministrativa di importanti progetti Europei, quali ad esempio Chips Act, EDIH, EDIC, IPCEI, TEF; stipulazione di accordi e contratti con le Imprese; rendicontazione completa dei progetti a valere sui fondi PNRR.

Nella nuova organizzazione elaborata in funzione della ridefinita mission di FBK, il Servizio Amministrazione e il Servizio Appalti e Contratti sono confluiti in un’unica Area, definita “Finanza e Contratti”, proprio nella prospettiva di rendere maggiormente efficiente la gestione amministrativa dei progetti di ricerca.

Le articolazioni organizzative afferenti la nuova Area Finanza e Contratti nel corso del 2024 hanno messo in atto soluzioni di collaborazione inter-funzionale per migliorare la gestione amministrativa dei grandi progetti e, in particolare, per la gestione dei progetti che vedono la Fondazione impegnata nella erogazione di servizi alle aziende nell’ambito di applicazione della normativa sugli aiuti di Stato.

La gestione amministrativa di un progetto è stata definita, non già in forza delle competenze di cui è composta la singola articolazione organizzativa chiamata di volta in volta ad operare ma, piuttosto, in funzione delle fasi di cui si compone il processo: sono stati definiti i ruoli nei team di competenza creati in relazione ai progetti da gestire con la fattiva partecipazione dei/delle project manager dei Centri di Ricerca interessati.

Questo nuovo modello di gestione amministrativa dei progetti garantisce numerosi vantaggi, primi fra tutti la massima condivisione delle informazioni e l’apporto delle diverse competenze necessarie alla corretta conduzione delle attività previste dal progetto. La complessità dei nuovi grandi progetti consiste nel fatto che ognuno di essi adotta regole nuove e diverse che non è più possibile standardizzare. In questo contesto, la condivisione delle informazioni e l’apporto delle diverse competenze sono elementi imprescindibili per ridurre o, meglio, azzerare il rischio di errore.

A seguito dell’analisi dei processi, nel 2024 sono state inoltre definite le specifiche per la revisione e l’aggiornamento dei sistemi informativi a supporto, che saranno implementati nel corso del 2025. Ciò consentirà di monitorare i finanziamenti ottenuti a fronte dei finanziamenti richiesti e di

creare dashboard di controllo dello stato di avanzamento di un progetto per il monitoraggio delle fasi di un progetto, dallo studio alla rendicontazione.

Il miglioramento della gestione operativa dei progetti, passa attraverso l'efficientamento di tutti i processi collegati alla realizzazione ed esecuzione degli stessi e, in ragione di ciò, rappresenta importante obiettivo la totale digitalizzazione dei documenti amministrativi, ivi compresi i documenti dei viaggi di missione.

Piano di Azione, obiettivi 2025 – 2026 (vedi scheda allegata)

- Gestione economica dei progetti
 - Analisi dei finanziamenti ottenuti a fronte dei finanziamenti richiesti, attraverso un monitoraggio dettagliato dei tagli con relativa causale di riferimento
- Implementazione dei team sperimentati per alcuni progetti su tutti i grandi Progetti/Programmi
- Monitoraggio delle fasi di un progetto, dallo studio alla rendicontazione
 - Creazione di dashboard di controllo dello stato di avanzamento di un progetto per il monitoraggio delle fasi di un progetto, dallo studio alla rendicontazione
 - Digitalizzazione delle missioni
 - Analisi degli obblighi normativi e stesura nuovi regolamenti interni per la rendicontazione delle spese sui progetti in vista della implementazione del gestionale.

3. ASSE/PROGRAMMA STRATEGICO “Piano di sostenibilità”, Servizio Patrimonio, Servizio Soluzioni Digitali e Infrastrutture IT e Servizio People Innovation for Research

Il Piano di sostenibilità tecnica si inserisce nel quadro del Piano di Mandato 2024 – 2027, lo strumento che declina la missione della Fondazione sul piano esecutivo attraverso obiettivi puntuali e precise direttive strategiche.

Questa missione, riassunta nel nuovo Piano di Mandato 2024-2027, si prefigge come presupposto di affrontare con qualità, saggezza e rigore scientifico l'era dell'Intelligenza artificiale, supportando la società nella gestione dell'impatto di questo cambiamento di paradigma sull'impresa, sull'educazione e la ricerca, nonché su essa stessa. Per ottemperare a questa missione, risulta sempre più necessario predisporre ed affinare processi ed iniziative che rendano tecnicamente sostenibile l'utilizzo delle grandi infrastrutture della Fondazione Bruno Kessler.

Per Piano di sostenibilità tecnica si intende dunque un insieme strutturato di principi, iniziative ed azioni che permettano di garantire un futuro sostenibile alle infrastrutture necessarie al perseguimento degli scopi di FBK. La sua declinazione prevede, come risultante, vari effetti che andranno ad incidere rispettivamente: sul risparmio energetico attraverso l'efficientamento degli edifici e degli impianti per ridurre i costi fissi; sulla sicurezza informatica, dei dati del personale, delle infrastrutture e dei processi di ricerca; sul corretto utilizzo degli spazi a disposizione; sulla mobilità del personale che verrà riorientata verso forme che favoriscono la riduzione dell'impatto ambientale; sul rispetto delle normative e sulla minimizzazione dei fermi dovuti a guasti e manutenzioni.

Lo sviluppo di processi orientati alla qualità promuove l'utilizzo di metodologie che garantiscono l'affidabilità degli interventi e la trasparenza dei processi, attraverso una regolamentare produzione ed archiviazione della documentazione necessaria.

La transizione digitale, a cui si integrano interventi strutturali sugli edifici e sulle infrastrutture oltretutto sulle piattaforme, permette l'efficientamento dei processi di controllo e gestione dei laboratori, indispensabili per attuare l'ambizioso Piano di Mandato. Attualmente, le grandi

infrastrutture di ricerca di FBK consumano, per loro stessa natura, la maggior parte delle risorse energetiche dell'intera Fondazione, in quanto sviluppano e producono sensori fondamentali per la raccolta dei dati, essenziali per generare algoritmi di intelligenza artificiale. La finalità dei processi di efficientamento concorre dunque all'aumento della sostenibilità tecnica ed agevola il perseguimento degli obiettivi del Piano di Mandato tramite la riduzione dei consumi congiuntamente all'aumento della produzione di energia, la standardizzazione del sistema di manutenzione allo scopo di ridurre i fermi per guasto, la certificazione dell'affidabilità degli impianti. Tutto ciò è costantemente supportato da un aggiornamento continuo delle misure di sicurezza informatica in conformità con le novità offerte dalla tecnologia, per mitigare e ridurre al minimo rischi economici, funzionali, reputazionali, normativi e legali per l'intera Fondazione.

Elemento ulteriore, fondamentale per assicurare la sostenibilità nel futuro della ricerca, prevede la fruizione di spazi adatti allo sviluppo delle nuove infrastrutture di ricerca. A tale scopo è necessario identificare, programmare, progettare e realizzare nuovi ambienti, tecnologicamente adeguati, che permettano la realizzazione dei laboratori previsti a seguito dell'acquisizione dei nuovi progetti sul focus "Europa", facenti parte di importanti programmi finanziati dalla Commissione Europea (fra i quali PNRR, le piattaforme IPCEI - Batterie, Idrogeno, Cloud Infrastructure Services, Microelettronica, Chips-Act, EDIC ed altri). I Centri e le Unità coinvolte in questi progetti, cui sarà necessario garantire la massima collaborazione possibile compatibilmente con le risorse e le competenze presenti, partecipano quindi direttamente anche alla stesura del Piano di sostenibilità tecnica.

Le azioni da mettere in campo dovranno quindi interfacciarsi in primis con la complessa tematica della cybersicurezza, per la protezione dei dati e delle informazioni, cuore delle attività di ricerca ed allo stesso tempo pilastro su cui si basano operatività ed efficienza del lavoro del personale della Fondazione; contemporaneamente sarà imprescindibile la progettazione di nuovi spazi e la riqualificazione di quelli esistenti, per garantire sia lo sviluppo di laboratori e grandi infrastrutture di ricerca, sia la vivibilità dell'ambiente in cui il personale stesso opera. A questo scopo dovranno essere affrontate anche le tematiche di riconversione energetica di edifici e laboratori e di mobilità sostenibile degli utenti, con l'obiettivo di razionalizzare le risorse e renderle adeguate, in conformità con gli obiettivi ambientali e di riduzione dell'impronta ecologica prescritti dall'Agenda Onu 2030.

Per perseguire tali obiettivi si dovrà lavorare ad un'ulteriore integrazione dei processi che regolano le attività specifiche dei vari servizi, ottimizzando e rinnovando le competenze richieste allo scopo.

Piano di Azione, obiettivi e indicatori 2025:

- Elaborazione dei contenuti del Piano di Sostenibilità:
 - Condivisione e validazione da parte di Governance e Management scientifico.
- Avviamento dei progetti pilota:
 - Aumentare e mantenere la sicurezza dei dati e delle informazioni, secondo un pensiero di ricerca proattiva e orientata alla sicurezza informatica, sempre aggiornata e disegnata sulle necessità dell'utente che ne beneficerà;
 - Offrire misure di sicurezza sempre aggiornate, in conformità con la tecnologia più all'avanguardia, permettendo così al personale di lavorare in modo sicuro, facilmente, da qualsiasi luogo, in ogni momento, con qualsiasi dispositivo, con le stesse modalità;

- Potenziare il Living Lab, infrastruttura per sperimentare, sviluppare e testare soluzioni innovative, frutto della collaborazione tra il Centro per la Cybersecurity ed il Servizio Infrastrutture IT;
- Configurare i sistemi in modo che offrano la maggiore accessibilità e flessibilità possibile nell'utilizzo autonomo dello spazio, agevolando così la mobilità tra gli edifici e riducendo la dipendenza da cavi ed archivi fisici; concorrendo inoltre alla promozione di pratiche di lavoro agile che mirano a garantire tanto il potenziamento di efficienza ed effettività operative dei fruitori dei servizi, quanto un generale benessere derivato dalla possibilità di adattamento di spazi e modi di lavoro a seconda delle esigenze del singolo utente, con una conseguente agevolazione anche nel coordinamento dei team di lavoro;
- Aumentare la sicurezza delle reti tecniche necessarie al controllo degli edifici e dei laboratori, al controllo degli accessi del personale ed al monitoraggio del complesso sistema di videosorveglianza necessario alla sicurezza del Patrimonio e del personale;
- Identificare, programmare, progettare e supportare la realizzazione di nuovi spazi di espansione dei grandi laboratori di ricerca che permettano l'alloggiamento delle macchine e delle infrastrutture hardware previste dei nuovi progetti IPCEI e PNRR. Il progetto prevede la realizzazione di una nuova struttura che permetta l'alloggiamento della nuova camera pulita e dei laboratori leggeri a supporto in adiacenza con la realtà esistente. Dovranno essere implementate tutte le fasi necessarie a partire dal quadro esigenziale, alla scelta dei professionisti alla realizzazione dell'opera.
- Supportare logistica ed infrastrutture degli strumenti necessari allo sviluppo degli algoritmi di intelligenza artificiale.

Piano di Azione, obiettivi 2025 – 2026 (da dettagliare nel prosieguo)

- Raccogliere feedback e migliorare;
- Dare seguito con azioni operative ai progetti iniziati nel 2024;
- Introdurre e integrare tutte le componenti;
- Misurazione KPI;
- Analisi dei feedback.

Una volta concordate le performance da valutare, si procederà al dettaglio delle azioni ed al Piano temporale di svolgimento.

4. ASSE/PROGRAMMA STRATEGICO “*Brand Awareness + Presenza istituzionale in grandi eventi*”

L'Asse/Programma strategico “Brand Awareness” mira a **promuovere la nuova missione di FBK, i suoi valori e i suoi obiettivi strategici per il periodo 2024-2027 in linea con il Piano di mandato**. La strategia di comunicazione alla base dell'Asse/Programma mira ad aumentare **la visibilità nazionale come punto di riferimento per la ricerca e l'innovazione, focalizzandosi sull'AI Human Centered** e le sue applicazioni in settori chiave come la salute, l'industria, la società e attraverso sensoristica avanzata. Parallelamente, si impegna a promuovere i **successi e i risultati della ricerca** per evidenziare il suo impatto positivo sulla società, **coinvolgendo attivamente gli stakeholder** chiave attraverso un dialogo trasparente e

autentico per costruire fiducia e riconoscimento come leader nell'ambito della ricerca e dell'innovazione.

Per quanto riguarda le **istituzioni nazionali e i policy maker**, il Programma Brand si impegna attivamente a coinvolgere rappresentanti istituzionali e decisori politici nelle iniziative e eventi di FBK, sostenendo allo stesso tempo la partecipazione della governance, management scientifico e spokesperson a eventi nazionali rilevanti ed eventi territoriali ad alta visibilità anche fuori dal territorio trentino. Per favorire queste relazioni e scambio, gli strumenti principali sono incontri diretti, organizzazione e partecipazione a eventi e visite, oltre alla valorizzazione di progetti di rilevanza europea e nazionale, fornendo supporto alla governance per progetti strategici.

Per le **imprese**, la Fondazione mira a stabilire collaborazioni strategiche per lo sviluppo di progetti di ricerca congiunti e la promozione dell'innovazione, coinvolgendo attivamente i soggetti privati nelle proprie iniziative di comunicazione. Il Programma Brand da questo punto di vista valorizza attraverso campagne di comunicazione e di co-branding le collaborazioni strategiche, progetti di ricerca congiunti e firme di accordi, promuovendo attivamente tali iniziative attraverso i diversi media.

Per i **media nazionali**, il Programma Brand mira a costruire relazioni solide per garantire una copertura mediatica adeguata degli eventi e delle attività di FBK. Oltre ai canali tradizionali quali comunicati stampa, conferenze stampa, interviste, si attiveranno nuove iniziative quali incontri diretti con direzioni e capiredattori di testate nazionali per strutturare e mantenere un rapporto stretto, sostenendo inoltre governance e spokesperson attraverso attività di media training.

Per il **sistema territoriale** e con le pubbliche amministrazioni e stakeholder, il Programma Brand prevede il coinvolgimento attivo delle autorità pubbliche e altri stakeholder territoriali nelle iniziative e eventi FBK, partecipando a grandi eventi e valorizzando il posizionamento di brand e la consapevolezza del ruolo della Fondazione nel panorama territoriale. Gli stakeholder istituzionali saranno inoltre coinvolti in iniziative comunicative ad alto impatto.

Per i **giovani talenti**, la Fondazione sostiene le iniziative mirate alla loro attrazione e alla valorizzazione delle competenze interne, coinvolgendoli in iniziative volte a migliorare le loro capacità comunicative e promuovendo il programma "ambassador" per accrescere competenza e attitudine comunicativa sia a livello personale che istituzionale.

Nel perseguire questi obiettivi, l'Asse/Programma Brand si propone di far **entrare FBK attivamente nel dibattito pubblico**, fornendo un contributo significativo e autorevole. Attraverso una comunicazione efficace e mirata, si intende far conoscere l'eccellenza scientifica e l'innovazione della ricerca condotta presso la Fondazione, nonché **promuovere il ruolo e il valore delle ricercatrici e dei ricercatori** che vi operano. Parallelamente, si lavorerà per consolidare **le relazioni con la community e gli stakeholder**, costruendo collaborazioni solide e durature basate sulla fiducia e sulla condivisione dei valori istituzionali.

Piano di Azione, obiettivi 2025 – 2026 (da dettagliare nel prosieguo)

- Definizione evento nazionale primo mid-term, target istituzioni (Roma - primavera 2025) e misurazione KPI.
- Definizione di un [programma di eventi istituzionali](#) che possa rafforzare il brand di FBK e i profili strategici della comunicazione istituzionale e della ricerca in linea con i KPI del Piano di mandato.
- Proseguimento del programma triennale e in particolare:

- Costruzione della narrazione - *Entrare nel dibattito e consolidare le relazioni*
 - Definire la narrazione, enfatizzando la versione "Human Centered AI" di FBK.
 - Puntare sulle aree "AI per la Salute, l'Industria, la Società, Sensori" - in particolare il tema per il 2025 è Agritech
 - Audit interni, definizione di contenuti e messaggi chiave.
- Creazione di contenuti - *Entrare nel dibattito, far conoscere l'eccellenza scientifica e consolidare le relazioni*
 - Ampliamento del press kit e degli strumenti di comunicazione di marketing.
 - Allineamento della strategia social media con le media relations.
- Gestione delle media relations
 - Utilizzare attualità e partecipare a grandi eventi strategici per entrare nel dibattito.
 - Valorizzare progetti e storie di successo, concentrandosi sulle persone protagoniste.
- Formazione degli Ambassador e delle Spokesperson
 - Formare giovani talenti con il programma Ambassador della scienza (figure orizzontali alle Aree AI e ai Centri)
 - Promuovere la partecipazione degli Ambassador alla raccolta di info interne a FBK (comitato editoriale), alla partecipazione a eventi (Festival come es. Green and blue festival di Repubblica), alla costruzione di contenuti per canali FBK (giornate mondiali).
 - Potenziare la comunicazione strategica dei vertici (media training).

Di seguito sono riportate le schede relative a ciascuna funzione, integrate con la dimensione della soddisfazione dei clienti interni condivise e validate durante gli incontri singoli effettuati dal Segretario Generale con i vari responsabili di Servizio/Unità.

23/05/2025

FIRMATO IN ORIGINALE

Servizio People Innovation for Research
Responsabile: Alessandro Dalla Torre

ASSI / PROGRAMMI STRATEGICI			
	Obiettivi	Indicatori	Peso
A.	INTRODUZIONE DEL NUOVO SISTEMA GESTIONALE HR (onboarding, selezione, formazione, percorsi di carriera)	Messa in produzione	55%
	PEOPLE STRATEGY (Implementazione PhD program e Talent program - Finalizzazione del Sistema incentivante)	Allineamento con quanto programmato	
	EVOLUZIONE SUPPORTO ALLA DIREZIONI (HR business partner)	Avvio e conclusione percorso di formazione	
	AVVIO PROGRAMMAZIONE POE con focus su nuove TT (Allineamento con quanto programmato)		20%
	PILOTA SPAZI E LINEE GUIDA NUOVA RISTORAZIONE	Validazione Linee guida	
SODDISFAZIONE DEI CLIENTI INTERNI			
	Obiettivo	Indicatore	Peso
B.	Assicurare la qualità del servizio interno con riferimento a clima, puntualità, precisione e feedback.	Giudizio qualitativo in capo al Segretario generale nel confronto con i/le Responsabili delle articolazioni organizzative di ricerca.	25%

Servizio Appalti e Contratti
Responsabile: Paola Angeli

ASSI / PROGRAMMI STRATEGICI			
	Obiettivi	Indicatori	Peso
	Con riferimento all' ownership dell'asse/programma strategico " Gestione finanziaria e degli appalti di grandi progetti europei " (obiettivi comuni AREA F&C):		
	A1. Gestione economica dei progetti: Analisi dei finanziamenti ottenuti a fronte dei finanziamenti richiesti attraverso un monitoraggio dei dati in nuovo RF	Valutazione da parte di Governance e Management scientifico.	75%
	A2. implementazione dei team sperimentati per alcuni progetti su tutti i grandi Progetti/Programmi	Valutazione da parte di Governance e Management scientifico.	
A.	A3. Creazione di dashboard di controllo dello stato di avanzamento di un progetto per il monitoraggio delle fasi di un progetto, dallo studio alla rendicontazione (obiettivo in comune con FBK Digital)	Valutazione da parte della Governance.	
	A4. Digitalizzazione delle missioni Analisi degli obblighi normativi e stesura nuovi regolamenti interni per la rendicontazione delle spese sui progetti in vista della implementazione del gestionale (obiettivo in comune con FBK Digital)	Redazione regolamento e procedura. Avvio implementazione gestionale con App	
SODDISFAZIONE DEI CLIENTI INTERNI			
	Obiettivo	Indicatore	Peso
B.	Assicurare la qualità del servizio interno con riferimento a clima, puntualità, precisione e feedback.	Giudizio qualitativo in capo al Segretario generale nel confronto con i/le Responsabili delle articolazioni organizzative di ricerca.	25%

Servizio Amministrazione
Responsabile: Umberto Silvestri

ASSI / PROGRAMMI STRATEGICI			
	Obiettivi	Indicatori	Peso
A.	Con riferimento all' ownership dell'asse/programma strategico " Gestione finanziaria e degli appalti di grandi progetti europei " (obiettivi comuni AREA F&C):		75%
	A.1 Gestione economica dei progetti: Analisi dei finanziamenti ottenuti a fronte dei finanziamenti richiesti attraverso un monitoraggio dei dati in nuovo RF	Valutazione da parte di Governance e Management scientifico.	
	A.2 Implementazione dei Team su tutti i grandi Progetti/ Programmi	Valutazione da parte di Governance e Management scientifico.	
	A.3 Creazione di dashboard di controllo dello stato di avanzamento di un progetto per il monitoraggio delle fasi di un progetto, dallo studio alla rendicontazione (obiettivo in comune con FBK Digital)	Valutazione da parte della Governance.	
	A.4 Digitalizzazione delle missioni: Analisi degli obblighi normativi e stesura nuovi regolamenti interni per la rendicontazione delle spese sui progetti in vista della implementazione del gestionale (obiettivo in comune con FBK Digital)	Valutazione da parte della Governance.	
	A.5 Implementazione del Piano di successione del Dirigente del Servizio amministrazione Dare piena attuazione entro il 31 dicembre 2025 al piano di successione concordato con la Governance	Valutazione da parte della Governance.	
SODDISFAZIONE DEI CLIENTI INTERNI			
	Obiettivo	Indicatore	Peso
B.	Assicurare la qualità del servizio interno con riferimento a clima, puntualità, precisione e feedback.	Giudizio qualitativo in capo al Segretario generale nel confronto con i/le Responsabili delle articolazioni organizzative di ricerca.	25%

Servizio Soluzioni Digitale e Infrastrutture IT
Responsabile: Marco De Rosa

ASSI / PROGRAMMI STRATEGICI			
	Obiettivi	Indicatori	Peso
	Con riferimento all' ownership dell'asse/programma strategico " Piano di sostenibilità " per la parte Soluzioni Digitali e Infrastrutture IT si intende lavorare, in accordo con il piano di sostenibilità, sulla Cyber Security, indispensabile per lavorare in tranquillità e garantire privacy e disponibilità dei dati, e sugli strumenti di calcolo ad alte prestazioni, sempre più importanti nello sviluppo di progetti AI. Come sempre saremo guidati dal nostro motto "Lavorare in modo sicuro, facilmente, da qualsiasi luogo, in ogni momento, con qualsiasi dispositivo, con le stesse modalità"		
	A1. Supportare logistica ed infrastrutture degli strumenti necessari allo sviluppo degli algoritmi di intelligenza artificiale. L'approccio dovrà garantire la Cyber Security, essere scalabile a seconda delle necessità e essere sostenibile dal punto di vista economico nel tempo. Capacità di autogestione remota, da parte della ricerca, dei sistemi: <ul style="list-style-type: none"> ○ di alimentazione dei server ○ di lettura dell'energia consumata L'obiettivo è quello di fornire strumenti alla ricerca per il risparmio energetico, l'ottimizzazione dell'utilizzo dei sistemi di calcolo avanzato e per il reporting puntuale.	Accordo con Trentino Digitale per l'espansione dei servizi già offerti riguardo al controllo delle alimentazioni e dei consumi e fornitura del servizio agli utenti della ricerca.	70%
	A2. Migliorare la capacità di difesa preventiva, diminuendo i rischi relativi all'accesso remoto ai sistemi della Fondazione, transitando da VPN tradizionali a Zero Trust Network Access (ZTNA).	Validazione da parte del Direttore del Centro per la Cyber Security	
A.	Con riferimento al contributo indiretto all'asse/programma strategico " Piano di sostenibilità " vogliamo aumentare la sicurezza delle reti dedicate all'impiantistica e contemporaneamente rendere più semplice il lavoro dei tecnici del Patrimonio:		
	A3. Modificare l'architettura delle reti dati necessarie al controllo degli edifici e degli impianti, al controllo degli accessi del personale ed al controllo del complesso sistema di videosorveglianza necessario alla sicurezza del patrimonio e del personale, in modo da aumentare la sicurezza delle reti stesse e l'efficienza e l'efficacia degli addetti. <ul style="list-style-type: none"> ● Espansione del modello di autogestione introdotto nel 2024 per le diverse VLAN impiantistiche in relazione alla messa in funzione di nuovi dispositivi, anche in layer 2, ovvero non configurabili con sistemi di accesso remoto standard. 	Analisi situazione e rischi. Definizione delle modalità di utilizzo in modo da garantire il miglior compromesso tra sicurezza e usabilità. Entro la fine dell'anno consegna dei sistemi. Validazione da parte del responsabile del Servizio Patrimonio.	5%
SODDISFAZIONE DEI CLIENTI INTERNI			
	Obiettivo	Indicatore	Peso
B.	Assicurare la qualità del servizio interno con riferimento a clima, puntualità, precisione e feedback.	Giudizio qualitativo in capo al Segretario generale nel confronto con i/le Responsabili delle articolazioni organizzative di ricerca.	25%

Servizio Patrimonio
Responsabile: Amos Collini

ASSI / PROGRAMMI STRATEGICI			
	Obiettivi	Indicatori	Peso
A.	Con riferimento all' ownership dell'asse/programma strategico " Piano di sostenibilità " per la parte Patrimonio :		
	A1. Identificare, programmare, progettare e supportare la realizzazione di nuovi spazi di espansione dei grandi laboratori di ricerca che permettano l'alloggiamento delle macchine e delle infrastrutture hardware previste dei nuovi progetti IPCEI e PNRR.	2025: definizione del PFTE, definizione del progetto esecutivo, acquisizione autorizzazioni Redazione del PFTE Verifica del PFTE Validazione del PFTE Redazione del Progetto esecutivo Verifica del progetto esecutivo Validazione del progetto esecutivo Preparazione della gara lavori 2026: gara lavori ed esecuzione lavori	70%
	Con riferimento al contributo indiretto all'asse/programma strategico " Piano di sostenibilità " per la parte Soluzioni Digitali e Infrastrutture IT :"		
	A2. Aumentare la sicurezza delle reti dati necessarie al controllo degli edifici e degli impianti, al controllo degli accessi del personale ed al controllo del complesso sistema di videosorveglianza necessario alla sicurezza del patrimonio e del personale.	Definizione di un piano triennale condiviso di aggiornamenti tecnologici relativi alla sicurezza delle reti degli impianti. Gradimento da parte del servizio Soluzioni Digitali e Infrastrutture IT.	5%
SODDISFAZIONE DEI CLIENTI INTERNI			
	Obiettivo	Indicatore	Peso
B.	Assicurare la qualità del servizio interno con riferimento a clima, puntualità, precisione e feedback.	Giudizio qualitativo in capo al Segretario generale nel confronto con i/le Responsabili delle articolazioni organizzative di ricerca.	25%

Unità Comunicazione e Relazioni Esterne

Responsabile: Silvia Malesardi

ASSI / PROGRAMMI STRATEGICI			
	Obiettivi	Indicatori	Peso
A.	Con riferimento all' ownership dell'asse/programma strategico " Brand Awareness + Presenza istituzionale in grandi eventi ":		75%
	A1. Costruzione della narrazione - <i>Entrare nel dibattito e consolidare le relazioni</i> Creazione di contenuti - <i>Entrare nel dibattito, far conoscere l'eccellenza scientifica e consolidare le relazioni</i>	Definire la narrazione, enfatizzando la versione "Human Centered AI" di FBK. Audit interni, definizione di contenuti e messaggi chiave. Ampliamento del press kit.fbk.eu > progettazione e revisione area innovazione sito fbk.eu; progettazione visita guidata FBK (mostra CR); impostazione e condivisione ppt standard.	
	A2. Gestione delle media relations - <i>Consolidare le relazioni</i>	Partecipazione a grandi eventi strategici per entrare nel dibattito (Evento di presentazione del Piano di Mandato con focus su Agritech a Roma, Festival Economia, Festival Innovazione) presenza ad eventi di grandi aziende e stakeholder (Mimit, CDP e Fondazione Caritro, AHK, ecc.) ed eventi con media partnership nazionali e locali (ANSA Osservatorio AI). Valorizzare progetti e storie di successo, concentrandosi sulle persone protagoniste in particolare i giovani Ambassador.	
	A3. Formazione degli Ambassador e delle Spokesperson	Definizione del ruolo e attivazione degli Ambassador della scienza - lancio secondo anno. Potenziare la comunicazione strategica dei vertici (public speaking e pitch con investitori).	
SODDISFAZIONE DEI CLIENTI INTERNI			
	Obiettivo	Indicatore	Peso
B.	Assicurare la qualità del servizio interno con riferimento a clima, puntualità, precisione e feedback.	Giudizio qualitativo in capo al Segretario generale.	25%

Unità Ambiente, Salute e Sicurezza

Responsabile: Manuel Rezza

ASSI / PROGRAMMI STRATEGICI			
	Obiettivi	Indicatori	Peso
	Con riferimento alla funzione di valutazione dei rischi sull'ambiente di lavoro, tra cui mansionari e verifica attuazione misure preventive e protettive:		
A.	<p>A1. Definizione (+ progettazione aggiuntiva rispetto a quella dell'anno precedente e implementazione) di un sistema integrato dedicato alla gestione informatica delle seguenti tematiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Formazione Interna in tema di Sicurezza, con sistema che assegna in modo univoco codici di corso utili ad una maggior qualità della formazione; ● Consegna trasponder mediante applicativo informatico volto ad un maggior controllo dei dispositivi liberi ed assegnati; ● Gestione della Sorveglianza Sanitaria con sistema più efficiente e fruibile ai Responsabili di riferimento al fine di tenere sotto controllo i propri collaboratori; ● Mansionario estratto dal DVR con individuazione dei relativi rischi e D.P.I. necessari. Ciò risulta utile ai Responsabili di riferimento al fine di garantire al meglio le loro funzioni in materia di Salute e Sicurezza sul Lavoro; ● Nuovo sistema di gestione dei Rifiuti con particolare riferimento al nuovo adempimento normativo R.E.N.T.RI. Nello specifico lo stesso servirà ad una maggior comprensione e gestione della tematica da parte dei Responsabili interni che producono rifiuti in accordo anche con le linee guida della norma UNI EN ISO 14001. 	<p>A. Misurazione dei livelli di efficacia, fruibilità e trasparenza nelle attività in capo ai vari stakeholders definiti negli appositi organigrammi della Fondazione.</p>	75%
SODDISFAZIONE DEI CLIENTI INTERNI			
	Obiettivo	Indicatore	Peso
B.	Assicurare la qualità del servizio interno con riferimento a clima, puntualità, precisione e feedback.	Giudizio qualitativo in capo al Segretario generale.	25%

Ufficio Legale**Responsabile: Sara Giovannini**

	Obiettivi	Indicatori	Peso
A.	A1. Predisporre le nuove policy in materia di creazione di spin off, start up e compartecipate, sfruttamento e gestione dei brevetti e relative licenze, valorizzazione commerciale dei risultati della ricerca interna previste nel regolamento organizzativo, tenuto conto della riorganizzazione interna e dei poteri di firma conferiti, delle nuove modalità di selezione delle idee e della necessità di semplificare le policy;	Approvazione delle nuove policy entro novembre 2025 dopo averle condivise e affinate con i referenti interni coinvolti e il Segretario generale	75%
	A2. Effettuare la mappatura dei regolamenti, linee guida, policy e procedure esistenti, per monitorarne la relativa organicità e necessità di adattamento alle varie modifiche organizzative	Restituzione della mappatura al Segretario generale, con possibili proposte di aggiornamento, di accorpamento o di semplificazione	
SODDISFAZIONE DEI CLIENTI INTERNI			
	Obiettivo	Indicatore	Peso
B.	Assicurare la qualità del servizio interno con riferimento a clima, puntualità, precisione e feedback.	Giudizio qualitativo in capo al Segretario generale.	25%

Unità Supporto alla Governance
Responsabile: Nadia Oss Papot

	Obiettivi	Indicatori	Peso
A.	A1. Dematerializzazione dell'archivio cartaceo di CdA, Assemblea e Giunta Esecutiva ITC (anni di interesse per la transizione ITC-FBK, 2005-2007), e avvio di un progetto pluriennale di inventariazione, sistemazione e scarto dell'archivio cartaceo ITC con particolare riferimento, nella prima fase, al materiale conservato nella sede di via Santa Croce.	<ul style="list-style-type: none"> - Dematerializzazione verbali degli organi ITC anni 2005-2007 entro dicembre 2025 - Presentazione dello stato di avanzamento del progetto di inventariazione, sistemazione e scarto al Segretario generale entro dicembre 2025 	25%
	A2. Attività di mantenimento certificazioni UNI EN ISO 9001:2015 per la qualità e ISO/IEC 27001:2022 per la sicurezza delle informazioni.	<ul style="list-style-type: none"> - Svolgimento audit interni integrati (ISO, privacy) entro luglio 2025 - Supporto per le verifiche di mantenimento entro dicembre 2025 	
SODDISFAZIONE DEI CLIENTI INTERNI			
	Obiettivo	Indicatore	Peso
B.	Assicurare la qualità del servizio interno con riferimento a clima, puntualità, precisione e feedback.	Giudizio qualitativo in capo al Segretario generale.	75%