

 <p>FONDAZIONE BRUNO KESSLER</p>	<p>MODELLO DI VALUTAZIONE DELLE ARTICOLAZIONI E SOTTO-ARTICOLAZIONI ORGANIZZATIVE DI AMMINISTRAZIONE A SUPPORTO DELLA RICERCA E STUDIO</p>	<p>Rev.01 del 16/03/2026 Classificazione PUBBLICO</p>
---	---	--

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

**(PIANO DELLE PERFORMANCE)
ANNO 2026**

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

REV E DATA	REDAZIONE	VERIFICA	APPROVAZIONE	MODIFICHE RISPETTO ALL'ED. PRECEDENTE
Rev. 01 del 16/03/2026	Unità Supporto Governance	Tutte le articolazioni organizzative coinvolte	Segretario generale	Aggiornamento annuale
Rev. 00 del 23/05/2025	Unità Supporto Governance	Tutte le articolazioni organizzative coinvolte	Segretario generale	Aggiornamento annuale

PREMESSE

L'individuazione degli obiettivi 2026 per le articolazioni e sotto-articolazioni organizzative di amministrazione a supporto della ricerca e studio riconduce al modello di valutazione adottato dalla Fondazione per le articolazioni stesse e costituisce, per gli anni 2024-2027, uno degli strumenti del Piano di Mandato della Fondazione.

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

A novembre 2025 in occasione del Comitato di Direzione e coordinamento, il Presidente e il Segretario Generale hanno illustrato ai direttori il piano delle attività della Fondazione previsto per il 2026.

Questo documento, rifacendosi agli obiettivi definiti nel Piano di Mandato 2024-2027, identifica le azioni concrete per i prossimi mesi, in un contesto di continuo monitoraggio dell'andamento dei KPI del Piano di Mandato.

Sulla base delle cinque categorie dei KPI definite nel Piano di Mandato (**l'Europa, il PNRR, le persone, il territorio, le imprese**) si possono riassumere come segue alcune delle prossime azioni prioritarie:

- Garantire una piena ed efficace attuazione degli ultimi progetti ottenuti all'interno dei Programmi IPCEI e EDIC, riservando un'attenzione particolare a AI Factory;
- Mantenere alta l'attenzione alle nuove opportunità legate al Programma IPCEI;
- Rendere strutturale il programma ERC Pioneers by FBK che nella sua prima edizione ha avuto un ottimo successo e che è stato molto apprezzato dal personale di ricerca;
- Definire e perfezionare l'adesione di FBK alle Fondazioni PNRR di interesse strategico cui ancora la Fondazione non partecipa;
- Proseguire con il programma di (people) attraction, retention ed empowerment (*Talent Development* e *Professional Empowerment Program*) volto a scoprire le potenzialità e a massimizzare le competenze di ciascun talento, offrendo percorsi di apprendimento esperienziale individuali in relazione alle rispettive vocazioni professionali;
- Garantire continuità al reclutamento di PhD con la firma di accordi con Università strategiche;
- Avviare la seconda edizione FBK Science Ambassador e la prima edizione del programma nella sua versione Advanced per chi desidera approfondire questo percorso;
- Procedere con le fasi di implementazione e di finalizzazione del progetto relativo all'istituzione di un Comitato Etico quale riferimento e supporto al libero lavoro di studio e ricerca della Fondazione;
- Consolidare e potenziare nel triennio 2026–2028 ulteriormente i sistemi di gestione della Qualità e della Sicurezza delle Informazioni e completare l'adeguamento alla Direttiva NIS2 entro ottobre 2026;

- Avviare un'iniziativa progettuale volta a sensibilizzare i donatori privati e istituzionali sull'importanza dei finanziamenti non vincolati, promuovendo una cultura filantropica a sostegno della ricerca scientifica intesa come valore civile e sociale;
- Iniziare i lavori di opere civili per l'ampliamento delle camere bianche e per insediare a Rovereto il nuovo Polo dell'Idrogeno.

Va ribadito che la Fondazione Bruno Kessler mantiene, attraverso il proprio Piano di Sostenibilità, gli obiettivi **Environmental, Social, Governance (ESG)** come indirizzi strategici concreti. A questi tre pilastri vengono integrati due ulteriori pilastri fondamentali per FBK che sono **Ricerca e Innovazione e Sicurezza dei dati e delle infrastrutture digitali**.

Questo permette alla Fondazione di adottare un modello di sviluppo capace di rispondere in modo responsabile alle sfide del presente, in linea con le priorità europee e con le sfide poste dalla crisi climatica e dalla trasformazione tecnologica. Per FBK, adottare una prospettiva di sostenibilità significa assumere un ruolo attivo e consapevole in questo cambiamento e lo fa attraverso 2 traiettorie:

- **Verso l'esterno** attraverso la ricerca e l'innovazione, FBK sviluppa soluzioni, competenze e conoscenze con impatti positivi per la società. Questa traiettoria rappresenta il principale contributo della Fondazione alla sostenibilità a livello territoriale, nazionale e internazionale.
- **Verso l'interno** attraverso il miglioramento continuo dei processi organizzativi, dell'uso delle infrastrutture e delle attività interne, affinché siano sempre più sostenibili e allineate ai principi ESG su cui si focalizza il Piano.

Anche gli obiettivi 2026 delle Articolazioni organizzative di amministrazione 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 sopramenzionate.

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 2026, legati agli obiettivi derivati dal Piano di Mandato, rimangono gli stessi definiti per il 2025 e verranno declinati 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. AI 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, AI 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 a supporto della ricerca e studio 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 a supporto della ricerca e studio. 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 2026

- *“People Strategy, Talent & PhD Programs”*
- *“Gestione finanziaria e degli appalti di grandi progetti europei”*
- *“Piano di sostenibilità”*
- *“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, Scholar & PhD Program”, Servizio People Innovation for Research

Nel lavoro di ricerca e studio, la centralità delle risorse umane è costitutiva. FBK è certificata “HR excellence in research” in forza del suo perfetto allineamento con la Carta europea dei ricercatori e per l'originalità della sua innovativa people strategy.

Dotata di un Contratto collettivo di lavoro ad hoc, primo contratto in Italia per il lavoro di ricerca regolato dal Codice Civile, la Fondazione disciplina in modo innovativo gli aspetti essenziali del rapporto di lavoro: classificazione e percorsi di carriera dei ricercatori; sistema di welfare, formazione e incentivi; 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 si inserisce dunque nella cornice di quanto stabilito sia dalla contrattazione di primo livello che di quella di prossimità con tre obiettivi principali: attrarre, trattenere e valorizzare i talenti.

In questa prospettiva si propongono i programmi dedicati ai giovani talenti (PhD Program e Talent Development Program), 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), un esteso ed articolato programma di welfare e benessere (FBK Care), politiche mirate di inclusione e non discriminazione (GEP).

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, Talent Program, GEP, FBK Care) nonché gli indirizzi fissati dalla programmazione disegnata dalla Governance (Programmazione POE; Efficiamento e Modello 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 2026, 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 ALLE 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

Rispetto agli sfidanti obiettivi del Piano di Mandato 2024 – 2027, ed in particolare alle azioni prioritarie definite per il 2026, l'Area Finanza e Contratti è chiamata a contribuire attivamente in relazione a: i) garantire una piena ed efficace attuazione degli ultimi progetti ottenuti all'interno dei Programmi IPCEI e EDIC, riservando un'attenzione particolare ad AI Factory; ii) mantenere alta l'attenzione alle nuove opportunità legate al Programma IPCEI; iii) consolidare e potenziare nel triennio 2026–2028 ulteriormente i sistemi di gestione della Qualità e della Sicurezza delle Informazioni e completare l'adeguamento alla Direttiva NIS2 entro ottobre 2026; iv) avviare un'iniziativa progettuale volta a sensibilizzare i donatori privati e istituzionali sull'importanza dei

finanziamenti non vincolati, promuovendo una cultura filantropica a sostegno della ricerca scientifica intesa come valore civile e sociale; v) iniziare i lavori di opere civili per l'ampliamento delle camere bianche per insediare a Rovereto il nuovo Polo dell'Idrogeno.

Le articolazioni organizzative afferenti la nuova Area Finanza e Contratti, che nel corso del 2024 e 2025 hanno messo in atto soluzioni di collaborazione inter-funzionale per migliorare la gestione amministrativa dei grandi progetti, si vedranno nel corso del 2026 impegnate a trasferire tale modello collaborativo alla gestione di tutti i nuovi progetti finanziati affinando le già sperimentate modalità di collaborazione. A tal fine si è dato avvio ad un progetto di analisi e revisione dei processi e delle modalità di archiviazione documentale, che vede coinvolti quattro gruppi di lavoro trasversali.

Sulla scorta di quanto già attuato per i grandi progetti (IPCEI, EDIH, CHIPS) verrà definitivamente implementato un processo finalizzato a gestire progetti di grandi dimensioni o con modelli di finanziamento e rendicontazione non standard, da parte di un gruppo di lavoro stabile, che avrà altresì il compito di guidare e coordinare i team trasversali.

Ultimata l'implementazione dei software integrati con il gestionale di conservazione digitale, sarà analizzata la fattibilità di un processo automatizzato per la valorizzazione dei costi del personale ai fini della rendicontazione dei progetti.

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 un importante obiettivo la revisione del processo di acquisto, con particolare riferimento alle procedure di affidamento diretto che devono rispondere alle linee guida di rendicontazione dei singoli progetti finanziati.

Piano di Azione, obiettivi 2026

- Definizione e implementazione di un processo finalizzato a gestire progetti di grandi dimensioni o con modelli di finanziamento e rendicontazione non standard: costituzione di gruppo di lavoro trasversale stabile;
- Revisione ed efficientamento delle procedure di affidamento diretto;
- Implementazione definitiva di RF integrato con EPR;
- Ottimizzazione ed efficientamento dei processi di gestione dei costi del personale.

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 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: i) sul risparmio energetico attraverso l'efficientamento degli edifici e degli impianti per ridurre i costi fissi; ii) sulla sicurezza informatica dei dati del personale, delle infrastrutture e dei processi di ricerca; iii) sul corretto utilizzo degli spazi a disposizione; iv) sulla mobilità del personale che verrà riorientata verso forme che favoriscono la riduzione dell'impatto ambientale; v) sul rispetto delle normative e vi) 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 2026:

- Elaborazione dei contenuti del Piano di Sostenibilità:
 - Condivisione e validazione da parte di Governance e Management scientifico.
- Consolidamento dei progetti in atto:
 - 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;
 - Nato dalla collaborazione tra il Centro per la Cybersecurity e il Servizio Infrastrutture IT, il Living Lab evolve nel nuovo Joint Lab per la Cybersecurity. Questa nuova configurazione dovrà operare come task force di pronto intervento per la gestione degli incidenti, offrendo al contempo consulenza, formazione, supporto a unità e servizi e conformità con la Direttiva NIS2;
 - 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 2026

- Raccogliere feedback e migliorare;
- Dare seguito con azioni operative ai progetti iniziati nel 2024 e proseguiti nel 2025;
- 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 gli strumenti principali sono: incontri diretti, organizzazione e partecipazione a eventi e visite, oltre alla valorizzazione di progetti di rilevanza europea e nazionale, nonché il 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 contatti e incontri diretti con stakeholder media 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 “FBK Science 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 2026

- Definizione evento nazionale terzo anno: Bologna presso Tecnopolo Dama, 9 febbraio 2026.
- 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 sul tema ricerca e industria in un quadro europeo
 - 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 mirata sui target individuati (imprese, stakeholder istituzionali, grande pubblico)
 - 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.
 - Valorizzazione e capitalizzazione dei contatti maturati nel corso del piano
 - 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 (es. Festival, incontri pubblici), alla costruzione di contenuti per canali FBK (es. 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.

Servizio People Innovation for Research
Responsabile: Alessandro Dalla Torre

ASSI / PROGRAMMI STRATEGICI			
	Obiettivi	Indicatori	Peso
	Con riferimento all' ownership dell'asse/programma strategico "People Strategy, Scholar & PhD Program"		
A.	A1. FINALIZZAZIONE DEL PROCESSO DI MESSA IN PRODUZIONE DEL SISTEMA GESTIONALE HR (onboarding, selezione, formazione, percorsi di carriera) O, IN ALTERNATIVA, ELABORAZIONE E PUBBLICAZIONE NUOVO BANDO CON SELEZIONE DEL NUOVO FORNITORE	Messa in produzione gestionale o selezione nuovo fornitore.	55%
	A2. STRESS LAVORO CORRELATO: VALUTAZIONE INAIL + APPROFONDITA E AGGIORNAMENTO AZIONI DI GESTIONE DEL RISCHIO	Avvio e conclusione del progetto con definizione e validazione del set di azioni per la gestione dei punti di attenzione e rischi emergenti.	
	A3. NUOVO MODELLO DI WELFARE FBK	Aggiornamento e configurazione del modello di welfare in un'ottica di attrattività e di total reward.	
	A4. PROGETTO FBK COMMUNITY ECOSYSTEM	Elaborazione di un modello organizzativo ispirato all'inclusione e alla cooperazione.	20%
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
A.	Con riferimento all' ownership dell'asse/programma strategico " Gestione finanziaria e degli appalti di grandi progetti europei " (obiettivi comuni AREA F&C):		75%
	A1. Gestione economica dei progetti: Definizione e implementazione di un processo finalizzato a gestire progetti di grandi dimensioni o con modelli di finanziamento e rendicontazione non standard: costituzione di gruppo di lavoro trasversale stabile	Valutazione da parte di Governance e Management scientifico.	
	A2. Revisione ed efficientamento delle procedure di affidamento diretto	Misurazione della riduzione dei tempi per la gestione delle RdA Valutazione da parte di Governance e Management scientifico.	
	A3. Implementazione definitiva di RF integrato con EPR (obiettivo in comune con FBK Digital)	Messa in produzione.	
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: Michele Galas

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%
	A1. Gestione economica dei progetti: Definizione e implementazione di un processo finalizzato a gestire progetti di grandi dimensioni o con modelli di finanziamento e rendicontazione non standard: costituzione di gruppo di lavoro trasversale stabile	Valutazione da parte di Governance e Management scientifico.	
	A2. Ottimizzare i processi di gestione dei costi del personale, mediante l'introduzione di un'interfaccia per il caricamento mensile dei dati provenienti da studio paghe e PAT, che permetta di snellire le procedure, ridurre lo staff dedicato e aumentare al contempo privacy e sicurezza delle informazioni gestite. Efficientamento informatico del processo di calcolo dei costi del personale UE (obiettivo in comune con Servizio Soluzioni Digitale e Infrastrutture IT)	Messa in produzione. Realizzazione strumenti in powerBI e misurazione della riduzione dei tempi per la gestione della rendicontazione.	
	A3. Implementazione definitiva di RF integrato con EPR	Messa in produzione.	
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: Silvano Paoli

ASSI / PROGRAMMI STRATEGICI			
	Obiettivi	Indicatori	Peso
A.	Con riferimento all' ownership dell'asse/programma strategico " Piano di sostenibilità " per la parte Soluzioni Digitali e Infrastrutture IT :		50%
	A1. Potenziare l'infrastruttura per l'AI unificando i cluster HPC presso il data center di Trentino Digitale, garantendo la Cyber Security e la scalabilità. Con una pianificazione condivisa, verrà fornito supporto tecnico ai ricercatori per l'accorpamento dei sistemi e l'interfacciamento con il data center, favorendo così l'ottimizzazione delle risorse e lo scambio di competenze.	Validazione da parte del Segretario Generale.	
	A2. Evolvere il sistema di accesso sicuro, estendendo l'applicazione per unificare e standardizzare tutte le connessioni remote e rafforzare così la sicurezza complessiva, passando da un modello di collegamento centralizzato a una rete aziendale interconnessa per abilitare comunicazioni più dirette, resilienti ed efficienti.	Validazione da parte del Direttore del Centro per la Cyber Security.	
	Con riferimento al contributo indiretto all'asse/programma strategico " Piano di sostenibilità " per la parte Amministrazione ":		
A3. Ottimizzare i processi di gestione dei costi del personale, mediante l'introduzione di un'interfaccia per il caricamento mensile dei dati provenienti da studio paghe e PAT, che permetta di snellisce le procedure, riduce lo staff dedicato e aumenta al contempo privacy e sicurezza delle informazioni gestite.	Validazione da parte del Responsabile del Servizio Amministrazione. Consegna giugno 2026.	25%	
SODDISFAZIONE DEI CLIENTI INTERNI			
	Obiettivi	Indicatori	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.	2026: Aggiudicazione lotto A "Lavori di approntamento dell'area" e lotto B "Lavori di realizzazione dell'edificio" (marzo 2026) Completamento lavori espansione CR-MEMS (marzo 2026) Collaudo CR-MEMS (giugno 2026) Completamento lavori preparatori dell'area (luglio 2026) Realizzazione Scavi (Lotto A) (luglio 2026) Cantierizzazione lavori realizzazione dell'edificio (Lotto B) (settembre 2026) Realizzazione lavori Lotto B (2027 e 2028)	70%
	Con riferimento al contributo indiretto all'asse/programma strategico " Piano di sostenibilita " 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. Strumenti e canali attualizzate nel 2026: revisione newsletter istituzionali e targettizzate (es. NL aziende su LinkedIn).	
	A2. Gestione delle media relations - <i>Consolidare le relazioni</i>	Partecipazione a grandi eventi strategici per entrare nel dibattito (Evento annuale legato al Piano di Mandato a Bologna, Festival Economia, Festival Innovazione) presenza ad eventi di grandi aziende e stakeholder (es. TEHA, ecc.) e supporto al lancio e promozione di progetti strategici (es. Poc by Trentino). Rafforzamento delle media relations attraverso l'ampliamento degli strumenti (es. speciale "L'Adige" Direttore per un giorno) e dei contatti mirati sulla stampa. Valorizzare progetti e storie di successo, concentrandosi sulle persone protagoniste (in particolare i giovani, Ambassador, protagonisti di progetti strategici legati al PdM vedi Poc e TdP).	
	A3. Formazione degli Ambassador e delle Spokesperson	Prosecuzione del programma Ambassador: avviare la seconda edizione FBK Science Ambassador e la prima edizione del programma nella sua versione Advanced per chi desidera approfondire questo percorso (ideazione, gestione operativa, pm, eventi).	
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"> ● Digitalizzazione delle Mansioni / Funzioni da DVR dei lavoratori per necessaria verifica e consultazione da parte dei Direttori di Centro e Responsabili di Unità (utile anche in occasione di definizione dei ruoli ai sensi della Normativa vigente); ● Implementazione di un sistema di Formazione Obbligatoria secondo quanto previsto da nuovo Accordo Stato Regioni del 24 Maggio 2025; ● Implementazione informatica con il supporto del Data Office (sorveglianza Sanitaria, ecc.), di un sistema integrato dedicato alla gestione delle principali attività e funzioni svolte dall'Unità; ● Creazione di nuove procedure per la gestione dei Rifiuti in modo più agevole e condiviso con tutti i referenti dei Laboratori. 	A. Misurazione dei livelli di efficacia, fruibilità e trasparenza nelle attività in capo ai vari stakeholders definiti negli appositi organigrammi della Fondazione.	50%
	Aggiornamento del DVR Stress Lavoro Correlato in collaborazione con il Servizio People Innovation for Research attraverso la messa in campo di strumenti utili alla Rilevazione, Valutazione e alle Soluzioni Individuate da parte della Governance.		25%
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. Affiancamento agli organi e responsabili apicali per la progettazione durante il 2026 dell'architettura di governance per l'anno 2027 e seguenti, con approfondimento dei vincoli normativi, dell'impatto delle scelte sugli atti esistenti (statuto, regolamenti, procure, deleghe ed altro) sintetizzando, ove richiesto e possibile, rischi e vantaggi dei vari scenari.	Condivisione in corso d'anno delle analisi con il Segretario generale; implementazione delle soluzioni individuate; predisposizione documenti per la sottoposizione delle proposte e soluzioni agli organi competenti, nei tempi richiesti.	75%
	A2. Predisporre l'albero regolamenti e procedure vigenti in base alla razionalizzazione dei settori da parte dei responsabili.	Restituzione dell'albero gerarchico delle fonti interne al Segretario generale e condivisione del documento in A1 entro il 31.12.2026.	
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.	<p>A1. Riordino dell'archivio della corrispondenza della Presidenza FBK e implementazione di nuove modalità di gestione:</p> <p>1. Aggiornamento del registro protocollo in formato cartaceo e digitale sino alla data del 31.12.2025;</p> <p>2. Recupero e ordinata archiviazione dei file della corrispondenza in entrata e in uscita fino al 31.12.2025;</p> <p>3. Inventario e spostamento in archivio di deposito dei fascicoli di corrispondenza cartacea fino al 31.12.2025;</p> <p>4. Per la corrispondenza in entrata e uscita, a partire dal 1.1.2026: creazione di una metodologia solo digitale per la registrazione e verifiche circa la possibilità di implementarne la conservazione digitale a norma.</p>	<p>1. Aggiornamento del registro cartaceo e digitale entro il 30.6.2026;</p> <p>2. Recupero della corrispondenza sino al 31.12.2025 e ordinata archiviazione entro il 30.11.2026;</p> <p>3. Inventario e archiviazione dei fascicoli cartacei entro il 30.11.2026;</p> <p>4. Implementazione del nuovo registro entro il 30.06.2026.</p>	25%
	<p>A2. Attività di mantenimento certificazioni UNI EN ISO 9001:2015 per la Qualità e ISO/IEC 27001:2022 per la Sicurezza delle informazioni.</p>	<p>1. Svolgimento audit interni integrati (9001-27001) entro luglio 2026</p> <p>2. Supporto per le verifiche di mantenimento entro dicembre 2026</p>	
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%