



# **Fondazione Bruno Kessler**

## **Piano delle Performance 2017-2018**

Documento elaborato dal Nucleo di Valutazione  
e approvato con determina del Segretario Generale n. 06/2017 di data 3 agosto 2017

# Indice

## **1. Presentazione del Piano delle Performance**

## **2. La Fondazione Bruno Kessler. Informazioni di carattere generale**

- 2.1 Chi siamo
- 2.2 Cosa facciamo
- 2.3 Come operiamo

## **3. L'identikit della Fondazione Bruno Kessler**

- 3.1 Alcuni dati
- 3.2 La mission
- 3.3 L'albero delle performance

## **4. Analisi del contesto in cui opera la Fondazione Bruno Kessler**

- 4.1 Contesto internazionale
- 4.2 Contesto locale

## **5. Gli obiettivi strategici della Fondazione Bruno Kessler per il biennio 2017-2018**

## **6. Gli obiettivi strategico-gestionali del Comparto Amministrazione e Servizi di Supporto alla Ricerca per il biennio 2017-2018**

- 6.1 I macro-obiettivi del CASSR per l'anno 2017
- 6.2 Gli obiettivi operativi individuali dei Responsabili di Servizio ed Unità per l'anno 2017

## **7. Note di metodo**

- 7.1 Il Ciclo di gestione delle performance
- 7.2 Il processo seguito per l'elaborazione del Piano delle performance
- 7.3 Il Ciclo di gestione delle performance in FBK

## 1. Presentazione del Piano delle Performance

Il Piano delle Performance rappresenta, come previsto dal decreto legislativo n. 150/2009 (*"Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni"*), lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance organizzativa, in quanto definisce gli elementi chiave (obiettivi, indicatori e target) per la successiva misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, sia organizzativa che individuale.

In particolare, il Piano individua:

- gli obiettivi strategici ed operativi ed i connessi indicatori per la misurazione e la valutazione della performance della Fondazione;
- gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;
- le risorse, ed in particolare quelle finanziarie, in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

La Fondazione Bruno Kessler, in quanto assimilabile ad una Pubblica Amministrazione, intende dotarsi del Piano delle Performance limitatamente al Comparto Amministrazione e Servizi di Supporto alla Ricerca (CASSR). Il Comparto Ricerca rimane invece escluso, in considerazione del fatto che le sue logiche operative non sono immediatamente e meccanicamente assimilabili a quelle di una Pubblica Amministrazione.

Il Piano viene redatto al fine di:

- rispondere ad un obbligo di legge (D. Lgs. n. 33/2013);
- allineare gli obiettivi individuali alle strategie generali della Fondazione;
- formalizzare in un unico documento il ciclo delle performance.

Il presente Piano si articola secondo lo schema proposto dalla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (oggi Autorità Nazionale Anticorruzione) e approvato con delibera n. 112/2010 *"Struttura e modalità di redazione del Piano della performance (articolo 10, comma 1, lettera a., del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)"*.

In particolare il Piano della Fondazione si articola nelle seguenti sezioni:

1. una breve descrizione della Fondazione, con alcune informazioni di interesse generale relative alle caratteristiche dell'organizzazione, le principali aree presidiate e relativi outcome, le modalità operative
2. l'identikit di FBK, indicando alcuni dati rilevanti (risorse umane ed economico-finanziarie), il mandato istituzionale e la mission, l'albero della performance (una mappa logica che lega mission ed aree strategiche)
3. l'analisi del contesto, ovvero le variabili che influenzano l'operato della Fondazione, sia a livello internazionale che locale (nazionale e provinciale)
4. gli obiettivi strategici di FBK, programmati su base pluriennale e aggiornati annualmente in virtù delle priorità dell'organizzazione e dei cambiamenti che avvengono nell'ambiente esterno
5. gli obiettivi strategico-gestionali del CASSR, che derivano dalla declinazione degli obiettivi strategici, e gli obiettivi operativi annuali assegnati a ciascun responsabile di Servizio ed Unità, con i relativi indicatori
6. il processo seguito per l'elaborazione del Piano (fasi e attori coinvolti) e la descrizione del Ciclo di gestione delle performance.

## 2. La Fondazione Bruno Kessler. Informazioni di carattere generale

### 2.1 Chi siamo

La Fondazione, istituita con legge provinciale n. 14/2005 ("*Riordino del sistema provinciale della ricerca e dell'innovazione. Modificazioni delle L.P. 13 dicembre 1999, n. 6, in materia di sostegno dell'economia, L.P. 5 novembre 1990, n. 28, sull'Istituto agrario di San Michele all'Adige, e di altre disposizioni connesse*"), opera dal 1° marzo 2007, raccogliendo l'eredità dell'Istituto Trentino di Cultura.

La Fondazione persegue essenzialmente tre obiettivi:

- realizzare attività culturali e svolgere ricerca scientifica al fine di diffondere le conoscenze e le competenze nella comunità locale;
- portare la ricerca trentina a livello internazionale, mediante collaborazioni e attività di scambio con altre realtà di ricerca (nazionali, europee ed internazionali);
- trasferire i risultati della ricerca al territorio locale, attraverso il sostegno a nuove imprenditorialità, alla crescita di specifiche capacità professionali e alla qualificazione delle strutture pubbliche.

La Fondazione si struttura in due poli di ricerca:

- il *Polo Scientifico e Tecnologico*, a cui afferiscono il Centro per le Tecnologie dell'Informazione (ICT), il Centro Materiali e Microsistemi (CMM), il Centro Europeo per gli studi Teorici in Fisica Nucleare e Settori Collegati (ECT\*), Center for REsearch And Telecommunication Experimentation for NETworked communities (CREATE-NET);
- il *Polo delle Scienze Umane e Sociali*, che si articola nell'Istituto Storico Italo-Germanico (ISIG), nel Centro per le Scienze Religiose (ISR) e nell'Istituto per la Ricerca Valutativa sulle Politiche Pubbliche (IRVAPP).

Al suo interno inoltre, la Fondazione si è dotata del *Comparto Amministrazione e Servizi di Supporto alla Ricerca (CASSR)*, un'area che fornisce tutto il sostegno necessario ai Centri di ricerca per lo svolgimento delle loro attività: dall'amministrazione alla gestione delle risorse umane, dalla comunicazione web all'editoria, dagli aspetti legali a quelli relativi alla sicurezza, dalle infrastrutture informatiche al patrimonio ed al supporto all'innovazione.

### 2.2 Cosa facciamo

I dati relativi ai risultati conseguiti finora confermano l'impegno profuso dall'organizzazione:

400 ricercatori impiegati, 100 studenti PhD provenienti da 25 paesi differenti, 200 fra tesisti, visiting professor e visitatori, 700 studenti coinvolti nelle attività di FBK, 76.7 milioni di euro il patrimonio immobiliare gestito, 3.600 metri quadri di laboratori per la ricerca scientifica, 1 biblioteca specialistica con oltre 230.000 titoli, 18 aziende co-locate nell'ecosistema ricerca-impresa FBK, 50 brevetti e progetti di innovazione congiunti, 20 start-up innovative.

## Risultati raggiunti nel 2016:

- 104 progetti europei
- 69 progetti con altre Agenzie Pubbliche
- 134 progetti con le Aziende
- 14 milioni di euro provenienti dal mercato alla Ricerca
- 51 % di autofinanziamento dei Centri scientifici
- 250 pubblicazioni su rivista
- 190 contributi in convegni
- 100 eventi scientifici organizzati.

## 2.3 Come operiamo

Al fine di realizzare la propria mission, la Fondazione si avvale dei seguenti **organi di governo**:

- *Presidente* - svolge attività di impulso e coordinamento nelle materie di competenza del Consiglio di Amministrazione e vigila sull'esecuzione delle relative deliberazioni e sull'andamento generale della Fondazione
- *Consiglio di Amministrazione* - fornisce, su impulso del Presidente, l'indirizzo generale dell'attività della Fondazione e adotta ed aggiorna annualmente, avvalendosi del parere del Comitato scientifico, il Piano pluriennale delle attività. Inoltre, su proposta formulata dal Presidente e sentito il Segretario generale, determina, coerentemente con le linee del Piano pluriennale delle attività, le articolazioni organizzative della Fondazione – Centri di ricerca e Unità operative – e ne nomina i relativi responsabili
- *Segretario Generale* - assume la visione unitaria degli indirizzi e degli obiettivi varati dal Consiglio di Amministrazione ed è chiamato a rispondere della loro attuazione complessiva, impegnandosi a garantire la massima efficienza, economicità ed efficacia delle risorse impiegate. Inoltre, esercita tutte le ulteriori attività previste dai Regolamenti della Fondazione
- *Comitato Scientifico* - è l'organo di indirizzo dell'attività scientifica della Fondazione e presta alta consulenza al Presidente e al Consiglio di Amministrazione esprimendo pareri e proposte sul posizionamento scientifico e tecnologico della Fondazione nel quadro nazionale ed internazionale
- *Collegio Sindacale* - è un organo amministrativo di ispezione e controllo che adempie ai doveri ed esercita i poteri previsti dagli artt. 2403 e 2403 bis del codice civile
- *Collegio dei Fondatori e dei Sostenitori* - garantisce il rapporto vitale con le istituzioni rappresentative della realtà sociale ed economica del Trentino.

La **struttura tecnico-gestionale** della Fondazione si articola in 7 Centri di ricerca che vengono supportati, nello svolgimento delle loro attività, dal Comparto Amministrazione e Servizi di Supporto alla Ricerca (CASSR).

- **Centro Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (ICT)**  
si focalizza sulle nuove tecnologie ICT al fine di sviluppare ricerca di alta qualità che abbia ricadute concrete sul mercato e la società
- **Centro Materiali e Microsistemi (CMM)**  
realizza ricerca applicata nei settori dei materiali ed interfacce, dispositivi e microsistemi, sistemi integrati
- **Centro Europeo di Studi Teorici in Fisica Nucleare (ECT\*)**  
si occupa di fisica nucleare mediante attività di ricerca, ma anche di formazione e divulgazione

scientifica (corsi, programmi di dottorato, conferenze, workshop,..)

- **Center for REsearch And Telecommunication Experimentation for NETworked communities (CREATE-NET)**

coniuga ricerca di alto livello nel settore delle reti informatiche e delle telecomunicazioni e lavoro sperimentale sul campo innovativo

- **Istituto Storico Italo-Germanico (ISIG)**

svolge studi storici dal tardo Medioevo all'età contemporanea, con particolare attenzione ai legami tra l'area tedesca e quella italiana

- **Centro per le Scienze Religiose (ISR)**

promuove la ricerca sul complesso rapporto fra religione ed innovazione all'interno della società contemporanea, nonché sulle relazioni fra le diverse religioni

- **Istituto per la Ricerca Valutativa sulle Politiche Pubbliche (IRVAPP)**

analizza gli effetti delle misure assunte dalla Pubblica Amministrazione allo scopo di cambiare le condizioni di vita o i comportamenti degli individui (organizzazioni, gruppi o persone) in diversi ambiti della società

- **Comparto Amministrazione e Servizi di Supporto alla Ricerca (CASSR)**

supporta la ricerca sotto diversi profili: Amministrazione, Appalti e Contratti, Risorse Umane, Sicurezza e Prevenzione, Comunicazione, IT, Infrastrutture e Patrimonio, Innovazione e Relazioni con il Territorio, Biblioteca ed Editoria.

### 3. L'identikit della Fondazione Bruno Kessler

#### 3.1 Alcuni dati

Di seguito si riportano alcuni dati significativi (al 31/12/2016) allo scopo di delineare il profilo generale della Fondazione. In particolare, si tratta di informazioni relative alle risorse umane e finanziarie impiegate dalla Fondazione nel suo complesso e dal Comparto Amministrazione e Servizi di Supporto alla Ricerca.

##### 3.1.1 Risorse umane – Numero complessivo, genere, età media, assenteismo e formazione

	Persone	Maschi	Femmine	Eta' Media	Assenze (media giorni in relazione alla media dei dipendenti affetti /totale dipendenti)	Formazione (media ore per persona)
<b>Totale FBK</b>	<b>560</b>	<b>67,1%</b>	<b>32,9%</b>	<b>42,94</b>	<b>0,0197</b>	<b>14,35</b>
<b>Comparto Amministrazione e Servizi a Supporto della Ricerca</b>						
Servizio Amministrazione	15	26,7%	73,3%	44,47	0,0278	36,01
Servizio Appalti e Contratti	16	25,0%	75,0%	42,06	0,0257	58,69
Area Innovazione e Relazioni con il Territorio	16	43,8%	56,3%	48,69	0,0125	13,13
Servizio Biblioteca, Editoria e Supporto alla Ricerca PSUS	18	22,2%	77,8%	52,30	0,0172	12,83
Servizio IT, Infrastrutture e Patrimonio	25	92,0%	8,0%	46,44	0,0563	21,24
Servizio Risorse Umane	20	25,0%	75,0%	38,83	0,0684	44,35
Unità afferenti alla Segreteria Generale:						
Ufficio Legale	1	0,0%	100,0%	47,00	0,0153	33,00
Unità Sicurezza e Prevenzione	7	42,9%	57,1%	53,88	0,0186	67,29
Unità Valutazione della Ricerca	2	50,0%	50,0%	44,50	0,0038	8,00
Unità Comunicazione ed Eventi	7	14,3%	85,7%	41,43	0,0290	43,71
<b>Totale CASSR</b>	<b>127</b>	<b>34,2%</b>	<b>65,8%</b>	<b>45,96</b>	<b>0,03</b>	<b>33,82</b>

##### 3.1.2 Risorse umane – Tipologie contrattuali

	Tipologia di rapporto		
	Dipendenti a t. determinato	Dipendenti a t. indeterminato	Collaboratori Co.Co. (jobs act)
<b>Totale FBK</b>	<b>53,0%</b>	<b>26,9%</b>	<b>20,1%</b>
<b>Comparto Amministrazione e Servizi a Supporto della Ricerca</b>			
Servizio Amministrazione	9,0%	2,3%	-
Servizio Appalti e Contratti	9,8%	2,3%	-
Area Innovazione e Relazioni con il Territorio	9,0%	3,0%	-
Servizio Biblioteca, Editoria e Supporto alla Ricerca PSUS	13,5%	-	-
Servizio IT, Infrastrutture e Patrimonio	15,8%	3,0%	-
Servizio Risorse Umane	10,5%	4,5%	-
Unità afferenti alla Segreteria Generale:			
Ufficio Legale	0,8%	-	-
Unità Sicurezza e Prevenzione	4,5%	0,8%	-
Unità Valutazione della Ricerca	1,5%	-	-
Unità Comunicazione ed Eventi	5,3%	-	-
<b>Totale CASSR</b>	<b>82,0%</b>	<b>17,3%</b>	<b>0,0%</b>

### 3.1.3. Risorse economico-finanziarie

	Categorie Budget (Ammontare in euro)				
	Personale	Investimenti	Viaggi	Altre Spese	PhD
<b>Totale FBK</b>	<b>27.292.457,58</b>	<b>969.771,65</b>	<b>861.795,80</b>	<b>14.235.247,93</b>	<b>1.296.498,84</b>
<b>Comparto Amministrazione e Servizi a Supporto della Ricerca</b>					
Servizio Amministrazione	652.981,86	-	5.638,14	48.040,94	-
Servizio Appalti e Contratti	604.400,59	-	2.609,01	26.652,65	-
Area Innovazione e Relazioni con il Territorio	918.745,19	-	13.939,52	39.954,51	-
Servizio Biblioteca, Editoria e Supporto alla Ricerca PSUS	744.126,22	-	1.985,73	187.184,27	-
Servizio IT, Infrastrutture e Patrimonio	1.265.288,66	-	2.458,09	50.098,61	-
Servizio Risorse Umane	799.708,17	32,94	4.033,76	219.734,88	
Unità afferenti alla Segreteria Generale:					
Ufficio Legale	94.765,82	-	212,79	32.016,75	-
Unità Sicurezza e Prevenzione	346.087,56	-	194,10	118.532,72	-
Unità Valutazione della Ricerca	133.525,82	-	543,87	49.364,12	-
Unità Comunicazione ed Eventi	404.750,28	-	4.405,85	28.098,72	-
<b>Totale CASSR</b>	<b>5.964.380,17</b>	<b>32,94</b>	<b>36.020,86</b>	<b>799.678,17</b>	<b>-</b>

### 3.2 La mission di FBK

La Fondazione nasce con l'obiettivo principale di fungere da motore della ricerca e dell'innovazione del territorio provinciale, ponendo particolare attenzione all'impatto socio-economico delle proprie attività. Nel lungo termine FBK dovrà essere in grado di valorizzare l'eccellenza scientifica ed i prodotti della ricerca in modo che possano essere fruibili dai cittadini, dalle imprese, dalle associazioni e dall'amministrazione pubblica oltre che dalla comunità scientifica. Questo comporta anche la capacità di supportare l'Amministrazione provinciale nell'individuare ed implementare le strategie per lo sviluppo socio-economico del territorio, in particolare nei settori relativi allo sviluppo industriale, alle politiche socio-sanitarie e alle tecnologie per migliorare la qualità della vita, garantendo uno sviluppo sostenibile del territorio.

Al fine di realizzare la propria mission, la Fondazione deve necessariamente focalizzare la propria ricerca su tematiche ritenute importanti dalla comunità scientifica (qualità scientifica), ottenere risultati concreti in settori che rivestono un ruolo strategico, in primo luogo per il Trentino (innovazione ed impatto socio-economico) e porsi come soggetto "facilitatore" per l'apertura del territorio provinciale a livello internazionale (apertura internazionale).

In quest'ottica il **Polo Scientifico e Tecnologico** è chiamato a promuovere in modo più incisivo il legame tra ricerca scientifica e applicazione dei relativi risultati attraverso il trasferimento di tecnologie, creare nuove aziende e fornire supporto alle imprese locali che vogliono innovare ed aprirsi al mondo globale.

Il **Polo delle Scienze Umane e Sociali** invece, è chiamato ad impegnarsi nella effettiva valorizzazione dei risultati della propria ricerca in modo che possano trarne vantaggio nell'affrontare le sfide future i diversi attori che operano sul territorio in ambito politico, amministrativo e socio-culturale.

Al tempo stesso la Fondazione intende favorire la sinergia fra aree di ricerca finora distinte, creando nuove aggregazioni sia all'interno dei singoli Centri che fra Centri (anche appartenenti a Poli diversi) al fine di raccogliere competenze su specifiche tematiche di ricerca particolarmente rilevanti.



### 3.3 L'albero delle performance

Il modello di gestione della performance relativa al CASSR segue un ciclo articolato nelle seguenti fasi:

1. La **definizione degli obiettivi strategici** di FBK, imprescindibile per allineare la strategia complessiva della Fondazione a quella della Provincia autonoma di Trento.

Tali obiettivi derivano in primo luogo dall'*Accordo di Programma*, che ha durata pluriennale e che rappresenta un contratto in assenza del quale non può esistere un accordo fra i due enti. L'Accordo infatti, contiene una sezione prescrittiva per entrambe le parti, in cui vengono definiti a livello generale gli obiettivi strategici che FBK deve perseguire in un determinato arco temporale (solitamente da 2 a 5 anni). Vi è inoltre una parte di dettaglio, costituita da una serie di allegati tecnici esclusivamente riferiti alla ricerca, che hanno rilievo solo quando direttamente o indirettamente chiamano in causa il CASSR.

Le *Direttive della Provincia* rappresentano l'altra fonte a cui attingere per individuare gli obiettivi strategici della Fondazione; le Direttive hanno solitamente un orizzonte temporale di un anno e impattano in misura prevalente sulle aree del personale e dell'amministrazione, ma vi sono anche alcune Direttive che si riferiscono al funzionamento complessivo di FBK e quindi vanno ad incidere sull'intero Comparto Amministrazione e Servizi di Supporto alla Ricerca.

2. La **declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi** che le diverse articolazioni funzionali del CASSR (Servizi e Unità) devono perseguire. Questi obiettivi non si ritrovano in una fonte specifica, non hanno una dimensione immediatamente prescrittiva ed è compito del Segretario Generale declinarli in modo chiaro e praticabile. Quindi, è il Segretario Generale che rende operativa la strategia del CASSR nel momento in cui li definisce.
3. La **definizione degli obiettivi individuali che ciascun responsabile** di articolazione funzionale del CASSR intende raggiungere nel corso dell'anno. A partire da questa fase si inserisce il Nucleo di Valutazione, che supporta il Segretario Generale nell'implementazione ed aggiornamento del Piano delle Performance. Annualmente il Segretario Generale incontra i singoli responsabili per concordare gli obiettivi da raggiungere nel corso dell'anno; successivamente il Nucleo valida gli obiettivi individuali, formalizzando anche gli indicatori e i pesi per ciascun obiettivo.
4. La **valutazione della performance individuale**. Dopo un insieme di incontri per monitorare il livello di attuazione degli obiettivi ed apportare eventuali correttivi, si procede alla misurazione e valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali fissati l'anno precedente.
5. L'**attribuzione della premialità annuale**, che viene assegnata a ciascun responsabile secondo il modello adottato da FBK (art. 69 e 70 del CCPL per il personale delle Fondazioni). In particolare, si prevede che le quote premiali individuali siano attribuite secondo due dimensioni: il contributo della persona all'andamento generale della Fondazione ed il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali. Tutto ciò viene considerato a fronte del rilievo e del peso attribuito a ciascun Servizio/Unità, nonché di ulteriori parametri definiti dal Segretario Generale, d'intesa con il Nucleo di Valutazione.

Di seguito si riporta il grafico che descrive sinteticamente il Ciclo di gestione della performance di FBK. A partire dalla mission della Fondazione, vengono declinati dapprima gli obiettivi strategici dell'ente e successivamente quelli a carattere strategico-gestionale del Comparto Amministrazione e Servizi di Supporto alla Ricerca. Da questi ultimi discendono i macro-obiettivi che il CASSR intende perseguire nel corso di ciascun anno e gli obiettivi a carattere operativo assegnati a ciascun Responsabile di Servizio ed Unità.

**Mission FBK**

**Obiettivi strategici di  
FBK**

Eccellenza scientifica

Impatto sul territorio

**Obiettivi strategico-  
gestionali del CASSR**

Sviluppo e  
valorizzazione del  
capitale umano

Mantenimento  
costante dei costi di  
funzionamento

Individuazione nuove  
aree di miglioramento  
(processi e S.I.)

**Macro-obiettivi del  
CASSR 2017**

Riconoscimento della  
qualità

Implementazione  
sinergie con attori del  
STAR

Ottimizzazione delle  
Direttive PAT

Diffusione dei risultati  
di ricerca

## 4. Analisi del contesto in cui opera la Fondazione Bruno Kessler

### 4.1 Contesto internazionale

Per quanto concerne il mondo della ricerca a livello europeo, si sta effettuando una valutazione di medio termine del Programma Horizon 2020 e al contempo si stanno ponendo le basi per il **futuro Programma Quadro della ricerca europea 2021-2027**. Di particolare interesse sono gli ambiti relativi all'industria 4.0, a welfare e salute, economia sostenibile ed energie rinnovabili, in cui è possibile sviluppare piattaforme tecnologiche attorno ad alcune *key enabling technology* (es. big data, cyber security, microsistemi e materiali innovativi).

All'interno di questo contesto FBK si sta muovendo nella direzione di un **rafforzamento della collaborazione con gli uffici di Bruxelles della Provincia autonoma di Trento**. Nel corso del 2016 FBK ha sviluppato relazioni al fine di posizionare sempre meglio la Fondazione, e più in generale il sistema trentino della ricerca, nel contesto europeo, favorendo così la partecipazione a progetti europei in network importanti, anche in collaborazione con gli altri attori del territorio provinciale. In particolare, sono stati intrapresi contatti diretti con alcune direzioni Generali della Commissione Europea, impostando un sistema di relazioni con i funzionari delle istituzioni europee, e sono state avanzate delle candidature per la partecipazione a gruppi di esperti di alto livello, ritenendo queste ultime fondamentali per entrare nelle discussioni sui futuri programmi di finanziamento europei.

Un altro elemento da evidenziare, che incide in modo profondo sull'attività di FBK, è la sempre **maggiore competizione a livello nazionale ed europeo per l'acquisizione di finanziamenti su programmi e progetti di ricerca finanziati da agenzie pubbliche**, che rende necessario:

1. Puntare ancora di più sull'autofinanziamento, ovvero sulla capacità di incrementare la quota di progetti finanziati da soggetti privati;
2. Ottimizzare i processi interni, cercando di mantenere la Fondazione ad alti livelli anche dal punto di vista gestionale, con competenze sempre più mirate e utilizzando necessariamente meno risorse.

### 4.2 Contesto locale

Con riferimento al contesto locale, si possono evidenziare due fattori che influenzano l'operato della Fondazione:

1. La **drastica riduzione del finanziamento da parte della Provincia autonoma di Trento in Accordo di Programma, che rischia di compromettere la capacità di FBK di contribuire allo sviluppo del PIL locale**.

La capacità di FBK di creare impatto sul territorio infatti, genera anche un importante effetto per quanto riguarda il contributo della Fondazione al PIL del trentino e alle entrate fiscali della PAT. Grazie agli ingenti finanziamenti da fonti esterne che riesce ad attrarre, FBK dispone di un budget sostanzialmente più consistente rispetto al solo finanziamento in Accordo di Programma con la Provincia, budget che viene in buona parte reindirizzato sul territorio. Sono stati condotti alcuni esercizi simulativi attraverso il Modello Econometrico Multisetoriale del Trentino ed è emerso che FBK non solo ritorna al territorio tutto l'investimento fatto dalla PAT nell'arco dello stesso esercizio ma, grazie ai finanziamenti attratti da fonti esterne, ne restituisce una somma maggiore. In particolare, è stato dimostrato che per ogni euro di incremento delle uscite di FBK, il prodotto interno lordo provinciale risulta maggiorato, dopo cinque anni, di un euro e tredici centesimi.

2. Il **quadro giuridico che disciplina la materia del lavoro**, sia a livello nazionale (D.Lgs. n. 81/2015 "*Disciplina organica dei contratti di lavoro e revisione della normativa in tema di mansioni*") che provinciale (Delibera PAT n. 1633/2015 "*Disposizioni in materia di personale delle fondazioni di ricerca*"), **incide negativamente sulla capacità di reclutamento di FBK**, a causa dell'impossibilità di proporre contratti a tempo determinato per un periodo superiore a 6 anni e della difficoltà nel trasformare contratti a tempo determinato arrivati a scadenza in contratti di lavoro a tempo indeterminato.

Un ulteriore elemento che caratterizza il contesto locale è rappresentato dalle **aziende che operano sul territorio provinciale, con le quali FBK è impegnata a sviluppare relazioni, sinergie e collaborazioni**. Tra le azioni a sostegno della nuova imprenditorialità che hanno coinvolto aziende locali in partenariati di ricerca internazionali, vale la pena sottolineare che nel corso del 2016 FBK ha acquisito 55 progetti con privati, di cui 18 con aziende private locali. Inoltre, sempre nel 2016, la Fondazione ha coinvolto partner territoriali in 14 proposte sottomesse su bandi europei.

## 5. Gli obiettivi strategici della Fondazione Bruno Kessler per il biennio 2017-2018

La Fondazione Bruno Kessler contribuisce in Trentino al rafforzamento del processo di trasformazione della conoscenza in progresso per aumentare l'impatto socio-economico, implementando il "*processo dell'economia circolare della conoscenza*". Questo processo virtuoso di conversione dei finanziamenti pubblici in formazione, conoscenza ed eccellenza scientifica e, successivamente – attraverso la trasformazione della conoscenza – in progresso del territorio, continua a far sì che una quota della ricerca pura costruisca progresso e sviluppo per il territorio.

Al fine di realizzare tale processo ed implementare la propria mission, la Fondazione ha deciso, per il prossimo biennio, di orientare la propria azione al raggiungimento di due obiettivi strategici: l'**eccellenza scientifica** da un lato, e la **valorizzazione dei risultati della ricerca sul mercato socio-economico**, dall'altro.

### Obiettivo 1:

Perseguire l'eccellenza scientifica attraverso il potenziamento delle relazioni con le Università nazionali ed internazionali, mediante l'implementazione di laboratori congiunti, *double appointment* e dottorati accreditati.

Il *processo dell'economia circolare della conoscenza* si articola in due fasi; la prima delle quali consiste nella trasformazione dei finanziamenti pubblici in eccellenza scientifica e in conoscenza avanzata.

All'interno di questo quadro, FBK intende continuare a:

- Distinguersi nell'ambito dell'eccellenza scientifica. A tale riguardo, si ricorda come, in accordo con i risultati della valutazione della qualità della ricerca nel quadriennio 2010-2014 condotta dall'ANVUR, FBK ha raggiunto il primato scientifico nazionale in ben tre ambiti disciplinari (ICT, Storia e Sociologia) superando Università, CNR, INFN ed altre istituzioni prestigiose e con una storia importante.
- Implementare collaborazioni strategiche con università italiane tramite lo strumento del *double appointment* (interscambio di personale fra enti pubblici di ricerca ed università), in modo da superare barriere insite nel sistema dell'alta formazione e ricerca per realizzare rapporti meno frammentati e più capaci di misurarsi in Europa, creando opportunità di scambio e interazione e favorendo l'internazionalizzazione del sistema provinciale di formazione e ricerca.
- Collaborare con le università più importanti a livello mondiale. Nel corso del 2016, sono proseguiti gli investimenti nell'*FBK International PhD Program* che si colloca, insieme all'accreditamento delle proprie infrastrutture di ricerca, tra gli strumenti privilegiati per raggiungere l'eccellenza.
- Investire sui dottorati puntando ad una gestione strategica della qualità degli studenti e delle relazioni con le università affiliate, a partire da una stretta sinergia con l'Università di Trento. I pilastri di questo progetto continuano ad essere la qualità elevata della ricerca, la rete di collaborazioni internazionali e la formazione orientata alla ricerca svolta nei laboratori FBK, a contatto con le realtà innovative che ormai fanno parte dell'ecosistema FBK.
- Favorire la sinergia e lo scambio di risultati anche tramite la realizzazione di *Co-Innovation Labs*. Questi laboratori congiunti fra aziende e FBK, spazi di co-working condivisi da ricercatori e aziende presso la Fondazione, contribuiscono al rafforzamento dell'ecosistema FBK-aziende-giovani, mettendo a fattor comune competenze e personale e co-investendo al fine di accorciare la filiera tra ricerca, innovazione e sviluppo.

## **Obiettivo 2:**

Valorizzare i risultati della ricerca sul mercato socio-economico, attraverso la capacità di attrarre aziende, lanciare start up e rilasciare brevetti, in sinergia con l'Hub Innovazione Trentino (HIT).

La seconda fase del *processo dell'economia circolare della conoscenza* consiste nell'applicare la conoscenza prodotta per generare progresso sociale ed economico sul territorio, migliorando le sue prospettive per il futuro e la qualità della vita dei suoi abitanti.

All'interno di questo quadro, FBK intende continuare a:

- Distinguersi in merito all'impatto socio-economico del suo operato. Anche in questo caso la Fondazione si è guadagnata il primato, nell'ambito della valutazione svolta dall'ANVUR, per quanto riguarda in particolare la nuova imprenditorialità. FBK infatti, si trova al vertice sia della graduatoria per impatto occupazionale degli spin off creati e per attrattività degli stessi verso il mercato, sia di quella per numero di brevetti prodotti.
- Lanciare nuove start up. Attualmente le 16 start up in attività occupano 156 lavoratori e producono indicativamente un fatturato che si aggira intorno ai 10.000.000 di euro, contribuendo in questo modo alle finanze provinciali tramite le imposte ad esse collegate.
- Attrarre aziende. Ad oggi 15 imprese ed istituzioni si sono insediate (o si insedieranno a breve) presso gli spazi e i laboratori di FBK, dando vita ad attività innovative in cui il personale delle aziende e i ricercatori FBK lavorano fianco a fianco. Fra le organizzazioni in questione spiccano multinazionali come FCA, British Telecom ed Engineering, aziende locali che sono diventate eccellenze anche fuori dal Trentino come Dedagorup e Gpi e grandi istituzioni nazionali quali il CNR e Poste italiane e internazionali come l'Istituto europeo di innovazione e tecnologia digitale (EIT Digital). Complessivamente il personale afferente alle aziende insediate e in procinto di avere un proprio spazio in FBK ammonta a 164 unità.
- Ampliare il portafoglio dei brevetti della Fondazione. Alla fine del 2016 si contano 11 brevetti (7 CMM, 4 ICT-IRST), di cui 7 a titolarità 100% FBK e 4 a titolarità condivisa, e 20 brevetti depositati in attesa di risposta, di cui 11 a titolarità 100% FBK e 9 a titolarità condivisa (17 CMM, 2 ICT-IRST, 1 FBK-CNR).

## **6. Gli obiettivi strategico-gestionali del Comparto Amministrazione e Servizi di Supporto alla Ricerca per il biennio 2017-2018**

La Fondazione intende contribuire alla riqualificazione della spesa pubblica agendo principalmente sul **contenimento delle spese di funzionamento** e su una **maggiore efficienza ed efficacia** del CASSR, cercando in tal modo di salvaguardare la capacità di spesa e di investimento in ricerca.

In questa prospettiva un'armonica interazione tra personale della ricerca e personale amministrativo deve fondarsi sulla condivisione del principio della centralità della ricerca e delle sue applicazioni.

Per realizzare questa strategia, è necessario che la componente amministrativa si doti di competenze e strumenti che le permettano di svolgere sempre meglio il proprio compito di partner di qualità dei Centri di ricerca e degli Organi istituzionali di FBK.

### **Obiettivo 1:**

Sviluppare e valorizzare il capitale umano della Fondazione.

Le risorse umane sono un elemento strategico in grado di determinare il successo di una organizzazione moderna, specialmente se operante nel settore della conoscenza, della ricerca scientifica e tecnologica e dell'innovazione. Anche per questa ragione la Fondazione ha posto al centro del proprio sviluppo il benessere lavorativo e la crescita del portafoglio delle competenze tecnico-professionali e trasversali del proprio personale di ricerca, di supporto tecnico ed amministrativo. A tal fine è stato approvato il Piano programma del personale 2016-2018, che costituisce uno strumento di programmazione finalizzato ad interpretare, pianificare e gestire i profili e le dimensioni più rilevanti del capitale umano di FBK. Tale strumento funge anche da driver per la definizione del Budget pluriennale, in ordine ai costi del personale, ed orienta le funzioni del Servizio Risorse Umane guardando alla *mission* della Fondazione e agli obiettivi strategici da questa perseguiti.

### **Indicatori:**

1. Certificazione HRS4R (*Human Resources Strategy for Researchers*)
2. Messa in ruolo e sviluppo delle competenze sia nel Comparto della ricerca che nel Comparto dell'Amministrazione e dei Servizi a Supporto alla Ricerca.
3. Implementazione del welfare aziendale.

### **Obiettivo 2:**

Garantire un ammontare dei costi di funzionamento non superiore al corrispondente valore 2016.

Nei costi di funzionamento non rientrano i costi diretti afferenti l'attività istituzionale (es. attività di ricerca, attività di didattica) ed il personale (indeterminato, determinato e collaborazioni), ad esclusione degli ammortamenti, delle svalutazioni, degli oneri finanziari e delle imposte.

A questo scopo sarà affinato uno strumento che consentirà di allineare ed ottimizzare il rapporto fra previsioni di spesa e consuntivo, attraverso il costante monitoraggio del rapporto fra budget disponibile ed impegni di spesa.

Si ritiene inoltre strategico preordinare tutte le condizioni necessarie per consentire che la chiusura del bilancio consuntivo, prevista statutariamente a giugno di ogni anno, sia anticipata ad aprile, per rispondere all'obbligo normativo derivante dal D.Legge n. 118/2011 ("*Armonizzazione dei bilanci pubblici*").

### **Indicatori:**

1. Ammontare complessivo dei costi di funzionamento non superiore a quanto certificato dal consuntivo

2016

2. Messa a punto di uno strumento che consenta di ottimizzare il rapporto fra previsioni di spesa e consuntivo attraverso il costante monitoraggio del rapporto fra budget disponibile ed impegni di spesa.
3. Conformare all'esigenza dell'anticipo del consuntivo i programmi di ciascuna componente dei processi in atto in FBK, ivi compresi quelli che interessano la ricerca.

### **Obiettivo 3:**

#### Individuare nuove aree di miglioramento attraverso un'analisi critica dei processi e dei principali sistemi informativi in uso.

Si evidenzia la necessità di procedere ad un'ulteriore razionalizzazione delle modalità e dei sistemi utilizzati per la raccolta, conservazione, elaborazione e condivisione dei dati e delle informazioni necessarie a garantire una efficace ed efficiente gestione della Fondazione.

In questo contesto è stata creata una Unità appartenente al Servizio IT, Infrastrutture e Patrimonio, l'Unità Sistemi Informativi, con lo scopo di consolidare ed integrare i diversi sistemi gestionali verticali presenti all'interno degli uffici e di realizzare un'architettura di data warehouse e business intelligence in grado di soddisfare le necessità di gestione della fondazione. In una prima fase l'unità già ha realizzato una prima versione dei sistemi di integrazione, data warehouse e business intelligence, che sono adesso normalmente utilizzati dagli utenti. Un ulteriore passo in avanti verso una completa integrazione e digitalizzazione dei processi richiede però un ripensamento delle architetture e dei processi attuali. Per questo motivo sarà creato un ufficio provvisoriamente denominato "Digital Transformation", che farà capo alla Segreteria Generale, con competenze di project management, business intelligence, process design. L'unità sistemi informativi diventerà un fornitore interno per il nascente ufficio.

#### **Indicatori:**

1. modalità standard per la rilevazione, documentazione e rappresentazione dei processi amministrativi che generano informazioni rilevanti per la gestione
2. aree di miglioramento e razionalizzazione dei processi in un'ottica di semplificazione e valorizzazione dell'impegno del personale, amministrativo e di ricerca, che faccia perno su un (maggiore coordinamento e su una più stretta collaborazione tra le diverse aree funzionali);
3. sistemi e modalità operative che garantiscano la proprietà e/o la responsabilità sui dati generati dai processi funzionali, anche tramite l'individuazione e la responsabilizzazione dei titolari dei singoli processi e dei loro collaboratori
4. architettura ed interfacce che possano supportare un sistema fortemente dinamico e orientato ai servizi.



## 6.1 I macro-obiettivi del CASSR per l'anno 2017

Per il 2017 il Comparto Amministrazione e Servizi di Supporto alla Ricerca intende perseguire **quattro macro-obiettivi**:

	<b>Obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>
<b>1.</b>	Contribuire al riconoscimento della qualità del servizio offerto da FBK	1. Certificazione di specifici standard nazionali ed internazionali (es. HRS4R, ANVUR, ITIL)
<b>2.</b>	Implementare le possibili sinergie con i diversi attori del Sistema Trentino dell'Alta Formazione e della Ricerca	1. Condivisione e sinergia tra FBK e FEM di alcuni servizi e processi di supporto alla ricerca e al funzionamento delle Fondazioni; 2. Supporto all'Hub Trentino per l'Innovazione (HIT) nello svolgimento di attività finalizzate alla valorizzazione dei prodotti della ricerca della Fondazione FBK
<b>3.</b>	Ottimizzare il rispetto delle Direttive della Provincia, anche attraverso l'ottimizzazione di processi e procedure e la creazione di nuovi sistemi informativi	1. Logiche di efficientamento che pervadano in modo costante le azioni intraprese
<b>4.</b>	Diffondere i risultati della ricerca conseguiti da FBK, individuando modalità innovative e capaci di incidere sulla percezione delle performance di FBK ad ogni livello	1. Implementazione ad ogni livello e con ogni strumento dell'accountability e della valorizzazione dei risultati ottenuti da FBK, facendo leva sul modo di agire di tutte le articolazioni interne alla Fondazione (dalla ricerca ai servizi) e mettendo a punto una strategia di comunicazione istituzionale più incisiva e supportata anche da strumenti nuovi (es. bilancio di missione)

## 6.2 Gli obiettivi operativi individuali dei Responsabili di Servizio ed Unità per l'anno 2017

### 6.2.1 Servizio Risorse Umane - Responsabile: Alessandro Dalla Torre

	Obiettivo	Indicatore	Peso
1.	Ottenere la Certificazione HR Strategy (HRS4R), che implica: a. l'implementazione del processo, b. il supporto alle funzioni CASSR coinvolte	1. Rispetto della tempistica come previsto dal programma per la certificazione 2. Riscontri positivi delle funzioni CASSR coinvolte nel processo attraverso due verifiche semestrali	20%
2.	Integrare le Funzioni HR di FEM e FBK: elaborazione ed implementazione di un modello per la gestione associata delle funzioni HR nell'ambito delle rispettive realtà di ricerca	1. Validazione da parte di CdA e Dipartimenti PAT competenti entro dicembre 2017 2. Misura dei miglioramenti economici, funzionali e di clima intervenuti	30%
3.	Implementare due gestionali relativi a: a. premialità (on web), b. gestione delle dimensioni HR (in POE)	1. Messa in produzione e passaggio da carta a digitale del gestionale "premialità" entro giugno 2017 2. Rilascio del cruscotto "dimensioni HR" entro dicembre 2017	25%
4.	Ottimizzare l'applicazione delle direttive PAT in materia di costi del personale	1. Attuazione mediante due verifiche semestrali (con risultati positivi)	10%
5.	Rivedere ed aggiornare (da un punto di vista normativo e procedurale) i processi HR: mappatura dei processi e revisione (funzionale e normativa) nell'ottica della razionalizzazione e semplificazione del sistema di funzioni del CASSR	1. Validazione da parte del gruppo dei Responsabili (A1) e della Segreteria Generale entro giugno 2017	15%

### 6.2.2 Servizio Amministrazione - Responsabile: Umberto Silvestri

	Obiettivo	Indicatore	Peso
1.	Definire ed implementare le nuove procedure per la chiusura dei bilanci al 30 aprile	1. Definizione del nuovo timetable condiviso con la ricerca e validato dal Segretario Generale entro marzo 2017 2. Predisposizione di un'eventuale sistema di pre-chiusure entro luglio 2017 3. Attuazione delle pre-chiusure entro novembre 2017	50%
2.	Effettuare la chiusura del bilancio con Create-Net	1. Definizione delle nuove tabelle di bilancio entro luglio 2017 2. Predisposizione di tutti i dati relativi alla fusione entro ottobre 2017	30%
3.	Supportare il Servizio HR per la certificazione	1. Adempimento delle richieste formulate	20%

HRS4R	dal Servizio HR per l'ottenimento della certificazione	
-------	--	--

### 6.2.3 Servizio IT, Infrastrutture e Patrimonio - Responsabile: Marco De Rosa

	Obiettivo	Indicatore	Peso
1.	Implementare un sistema informativo integrato che consenta la gestione integrata di contratti, scadenze, sicurezza, reportistica e trasparenza, al fine di supportare il crescente arrivo di aziende in FBK	1. Validazione della nuova procedura da parte del Segretario Generale entro giugno 2017	30%
2.	Ottenere la Certificazione ITIL Foundation per i responsabili di Servizio e Unità del Servizio IT	1. Certificazione raggiunta entro giugno 2017	20%
3.	Realizzare un progetto esecutivo per lo spostamento su cloud pubblica di una parte del workload del datacenter	1. Realizzazione del progetto esecutivo entro giugno 2017 2. Realizzazione di parte dello spostamento entro dicembre 2017	40%
4.	Ottimizzare l'applicazione delle direttive PAT nell'ambito del Patrimonio	1. Contabilizzazione entro marzo 2018	10%

### 6.2.4 Area Innovazione e Relazioni con il Territorio - Responsabile: Giuliano Muzio/Alessandro Bozzoli

	Obiettivo	Indicatore	Peso
1.	Migliorare il processo di Trasferimento Tecnologico di FBK tramite il confronto con altre "Best Practices" a livello nazionale ed internazionale, con la finalità di individuare sistemi maggiormente efficaci per aumentare la sinergia Ricerca - Imprese	1. Predisposizione di un Report di selezione, studio e confronto di realtà di trasferimento tecnologico simili a quella adottata in FBK, posizionando FBK nello scenario con strumenti di SWOT Analysis entro dicembre 2017	50%
2.	Rendere più efficiente il processo di "FBK JUNIOR", come contributo educativo al sistema scolastico provinciale, in sinergia con il Dipartimento della Conoscenza della PAT	1. Istituzionalizzazione della rete delle collaborazioni e strutturazione dei processi (documentazione riguardante le fasi di richiesta, pianificazione e rendicontazione delle attività) entro dicembre 2017 2. Numero degli stage realizzati 3. Rilevazione di altri indicatori qualitativi	30%
3.	Supportare il Servizio HR per la certificazione HRS4R	1. Definizione del documento di GAP Analysis (riguardo all'attrazione di posizioni di lavoro) in merito a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meccanismi di finanziamento della ricerca,</li> <li>• Spin off,</li> </ul>	10%

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizzazione IP e Brevetti,</li> <li>• Valorizzazione dei risultati</li> </ul>	
4.	Implementare le possibili sinergie con la Fondazione Edmund Mach relative alla ricerca	1. Predisposizione di un documento congiunto fra gli Uffici di “Fund Raising” di FBK e FEM per la condivisione delle metodologie amministrative nella gestione dei contratti entro dicembre 2017 2. Formazione del personale FEM	10%

#### 6.2.5 Servizio Appalti e Contratti - Responsabile: Paola Angeli

	Obiettivo	Indicatore	Peso
1.	Attuare l'accordo di aggregazione con FEM, e valutare i margini di miglioramento dei servizi, in termini di qualità, riduzione di costi e di tempi	1. Numero di gare portate a termine con valore >20.000 euro, secondo il programma approvato dal Segretario Generale FBK e dal Direttore Generale FEM, entro dicembre 2017 2. Riduzione dei costi dei servizi in comune verificato su dati omogenei 3. Soddisfazione interna	30%
2.	Definire nuove procedure per ospitalità, collaborazioni occasionali e consulenze, per garantire una gestione coordinata fra i servizi coinvolti (contratti, HR e sicurezza)	1. Validazione da parte del gruppo di ricerca e degli altri servizi coinvolti entro dicembre 2017	40%
3.	Implementare i nuovi software “viaggi” e “gare”	1. Validazione da parte del gruppo ricerca e della Segreteria Generale entro dicembre 2017	20%
4.	Ottimizzare l'applicazione delle direttive PAT, in particolare per quel che riguarda: procedure di acquisto, limiti di spesa per attività discrezionali, consulenze e arredi	1. Validazione da parte della Segreteria Generale entro dicembre 2017	10%

#### 6.2.6 Servizio Biblioteca, Editoria e Supporto alla ricerca PSUS - Responsabile: Chiara Zanoni Zorzi

	Obiettivo	Indicatore	Peso
1.	Costruire un sistema di gestione della procedura di peer review delle pubblicazioni FBK coerente con i criteri di valutazione ANVUR (per disporre di una procedura trasparente verso gli autori e consultabile dagli aventi diritto ed aumentare la responsabilità dell'autore nei confronti dei finanziatori della ricerca e dei lettori)	1. Stesura di un Policy Peer Review attraverso un tavolo di lavoro con la ricerca PSUS e validazione finale da parte di un esperto esterno (Presidente ANVUR o altro) entro luglio 2017 2. Sviluppo e sperimentazione di uno strumento informatizzato di consultazione, conservazione ed implementazione del	30%

		sistema peer review entro dicembre 2017	
2.	Partecipare al “Progetto Del Concilio”, volto alla creazione della più importante raccolta unitaria di documenti storici del Concilio di Trento, attraverso la selezione e la dematerializzazione dei fondi di libri antichi riguardanti la storia del Concilio presenti nelle 12 biblioteche trentine partner del progetto e il loro caricamento sul portale della PAT “Trentino Cultura”	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Affidamento dei servizi esterni a cooperative sociali (con l’Ufficio Gare e Appalti)</li> <li>2. Digitalizzazione di 2.000 pagine del materiale (su 10.000 del materiale selezionato) attraverso scanner messi a disposizione da partner del progetto</li> <li>3. Coordinamento del Gruppo di Lavoro, prevedendo incontri periodici</li> </ol>	40%
3.	Creare un sistema di gestione della comunicazione (interna/esterna) e della disseminazione (sensibilizzazione e fertilizzazione) delle attività dei Centri PSUS, coerentemente con le linee guida dei Centri e con i lavori del tavolo tecnico per la Certificazione HRS4R	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sviluppo e sperimentazione di <i>form</i> per la segnalazione da parte dei ricercatori di ogni attività del Centro, entro giugno 2017</li> <li>2. Stesura e adozione di Policy per la comunicazione/disseminazione attraverso mailing list e siti di Centro di ogni evento scientifico e/o divulgativo entro giugno 2017</li> <li>3. Realizzazione di almeno 30 comunicazioni nel secondo semestre 2017 e rilevazione degli esiti, anche in termini quantitativi (riscontri, richieste di ulteriori informazioni, registrazioni a eventi, andamento delle partecipazioni a eventi)</li> </ol>	30%

### 6.2.7 Unità Digital Communication e Grandi Eventi - Responsabile: Silvia Malesardi

	Obiettivo	Indicatore	Peso
1.	Implementare il nuovo magazine online di FBK, come nuovo <i>hub</i> per le principali comunicazioni della Fondazione	1. Realizzazione del magazine online di FBK completo di tutte le sezioni e del nuovo modello organizzativo che preveda contributi interni ed esterni (con particolare focus sulle storie) entro dicembre 2017	60%
2.	Collaborare con l’Ufficio Stampa PAT per realizzare sinergie volte a rafforzare la visibilità di FBK attraverso azioni quali l’ideazione e la realizzazione di un programma TV	1. Realizzazione e messa in onda di 4 puntate di un format originale con testimonianze da parte dei ricercatori FBK entro dicembre 2017	40%

### 6.2.8 Unità Sicurezza e Prevenzione - Responsabile: Roberto Dallacosta/Mario Russo

	Obiettivo	Indicatore	Peso
--	-----------	------------	------

1.	Facilitare il controllo della privacy nella gestione dei dati sensibili legati al mondo della ricerca (es progetti con ospedali) e nell'amministrazione (es: nella Trasparenza)	1. Nomina di 10 referenti per la privacy, (almeno uno in ogni Servizio/Unità del CASSR e nelle Unità di Ricerca che trattano dati sensibili) entro giugno 2017	40%
2.	Migliorare e regolamentare il sistema di verifica sull'osservanza dei regolamenti in materia di sicurezza / salute / gestione degli ambienti di ricerca dotati di laboratori e nell'Ufficio Tecnico	1. Svolgimento di 8 Audit di sicurezza (1 per ogni laboratorio), condotti dall'Unità Sicurezza con la partecipazione del Responsabile dell'Unità di Ricerca entro settembre 2017	30%
3.	Efficientare il sistema della formazione sicurezza lavoro, sulle procedure di sicurezza da adottare, in particolare per i lavoratori (ricercatori e tecnici) che operano con rischio specifico di laboratorio (150 circa)	1. Svolgimento di 150 ore di formazione con il sistema online, coinvolgendo ogni addetto di laboratorio (1 ora per ogni addetto) entro dicembre 2017	30%

### 6.2.9 Unità Valutazione della Ricerca - Responsabile: Bruno Caprile

	Obiettivo	Indicatore	Peso
1.	Costruire la prima versione di un modello di accountability per la ricerca della Fondazione, che implica: a) individuazione dei referenti (mappatura degli stakeholder) e dei fattori di successo, b) definizione di modelli ed indicatori chiave (eg. VQR + terza missione, AdP), c) definizione del sistema di monitoraggio, d) definizione dei sistemi di comunicazione e feedback	1. Stesura del rapporto sul modello di accountability della ricerca FBK entro dicembre 2017	60%
		2. Esecuzione di una simulazione VQR secondo il "modello in continuo"	40%

## 7. Note di metodo

### 7.1 Il Ciclo di gestione delle performance

Gli studi di management concordano sulla considerazione che il concetto di performance è multidimensionale e complesso. Il concetto di performance infatti, è costituito dalla concatenazione logica del ciclo bisogni-obiettivi-azioni-risultati-effetti. In altri termini, l'esistenza di questa concatenazione logica è la precondizione per misurare, valutare e comunicare le performance.

È inoltre il motivo fondamentale per cui la misurazione, la valutazione e la trasparenza delle performance vanno concepite in una logica sistemica, passando dalla mera "misurazione delle performance" ad una più complessa "gestione delle performance". Quest'ultima deve garantire appunto che la misurazione si inserisca all'interno del ciclo bisogni-obiettivi-azioni-risultati-effetti, e che sia effettivamente utilizzata per migliorare le decisioni e l'accountability esterna.

Di qui prende forma l'impianto metodologico del ciclo della performance, articolato nelle seguenti fasi:

1. **Pianificazione** - gli obiettivi sono programmati su base triennale, garantendo un collegamento con le risorse economico-finanziarie che si determinano con la programmazione economica, finanziaria e di bilancio.
2. **Monitoraggio** - gli organi di indirizzo politico-amministrativo e i dirigenti hanno la responsabilità del monitoraggio e della decisione sugli eventuali interventi correttivi. Si tratta di un'attività di verifica periodica e tempestiva dello stato di avanzamento delle componenti necessarie al raggiungimento degli obiettivi fissati (programmi, piani ed azioni). Il monitoraggio, perciò, si basa su informazioni relative all'avanzamento fisico, procedurale e finanziario degli interventi, che in genere sono desumibili dai sistemi di controllo di gestione, se correttamente impostati e funzionanti.
3. **Misurazione e valutazione** - il sistema di misurazione e valutazione delle performance è una delle fasi del ciclo di gestione della performance che più ha suscitato interesse e dibattiti. Vi sono molteplici attori che sono chiamati ad utilizzare il sistema di misurazione e valutazione, svolgendo in maniera integrata e coordinata le varie funzioni ad esso connesse.

### 7.2 Il processo seguito per l'elaborazione del Piano delle performance

Secondo questo schema generale abbiamo proceduto a definire quanto previsto specificatamente per il Piano delle performance, la cui redazione è stata il frutto di un processo condiviso fra diversi attori: Nucleo di Valutazione, Servizio Risorse umane e Segreteria Generale.

I dati generali relativi alla Fondazione sono stati raccolti attingendo direttamente dalle fonti informative interne alla Fondazione, dai cruscotti attivati dalla Segreteria Generale e dal sito internet di FBK.

L'individuazione degli obiettivi strategici della Fondazione e degli obiettivi strategico-gestionali del CASSR ha richiesto un confronto con la Segreteria Generale e con i responsabili di Servizio ed Unità operative e l'analisi degli atti generali e dei documenti programmatici della Fondazione. In particolare sono stati presi in esame:

- *l'Accordo di programma 2015-2018*, che deriva dall'Accordo di Programma 2015-2016 ed il relativo allegato tecnico-scientifico, integrato con la delibera della Giunta provinciale n. 2497 del 29 dicembre 2016 ed i relativi tre allegati (I, II e III Atto aggiuntivo all'Accordo di Programma 2015-2016)
- *il Piano Pluriennale delle Attività di Ricerca e degli Investimenti della Fondazione Bruno Kessler per il quinquennio 2014-2018*, integrato dal *Piano Stralcio 2016-2018*
- *il Budget ed il Piano Annuale delle Attività di Ricerca per l'anno 2017*
- *il Piano Programma del personale 2016-2018*

- il *Piano Generale di Miglioramento 2013-2015* ed il relativo *Addendum* di giugno 2014
- le Direttive della Provincia autonoma di Trento n. 1633/2015, n. 2114/2015, n. 2441/2015 e n. 2086/2016.

Infine, sono stati inseriti gli obiettivi operativi dei singoli responsabili di Servizio e Unità del CASSR per il 2017, già condivisi col Segretario Generale e validati dal Nucleo di Valutazione in data 15 dicembre 2016.

### **7.3 Il Ciclo di gestione della performance in FBK**

La Fondazione assume e declina il proprio Piano delle Performance guardando al proprio Contratto Collettivo Provinciale di Lavoro delle Fondazioni (ex L.P. n. 14/2005), che disegna un sistema premiale generale affidandone la messa a punto alla contrattazione sindacale.

In particolare, gli articoli n. 68, 69 e 70 del Contratto stabiliscono le modalità, i criteri e le procedure di riconoscimento del sistema premiale universalmente riconosciuto ai dipendenti della Fondazione. Gli attori del sistema premiale universale sono la Commissione di cui all'art. 70, il tavolo di contrattazione sindacale, nonché, in via residuale, il Nucleo di Valutazione.

In alternativa al sistema premiale universale può essere previsto un sistema di premialità individuale generalmente applicato a figure apicali, sia del CASSR che del Comparto Ricerca. Il sistema premiale individuale trova la sua fonte nei singoli contratti individuali. Gli attori di questo sistema sono la Governance istituzionale e, sempre con un ruolo residuale, il Nucleo di Valutazione.

Per quanto riguarda il Comparto Ricerca, gli obiettivi ed i relativi indicatori collegati alle performance vengono definiti dai Responsabili scientifici dei Centri di Ricerca e studio e dai Responsabili di Unità, mentre per il CASSR tale adempimento è in capo al Segretario Generale e al Nucleo di Valutazione.

Spetta inoltre al Nucleo di Valutazione elaborare il Piano delle performance, il documento programmatico triennale da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio. Il Piano individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e, di anno in anno, definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance del personale a livello apicale del CASSR.