

PIATTAFORMA DI LAVORO PER UN NUOVO PATTO DI RECIPROCIÀ

Fondazione Bruno Kessler: un modello di funzionamento e di organizzazione del lavoro in tempi di transizione tecnologica e digitale e in contesti a forte incertezza e complessità.

Apprendimento organizzativo e persone per una Fondazione resiliente, equa e sostenibile.

PREMESSA

L'emergenza causata dal fenomeno epidemiologico COVID 19 ha costretto la Fondazione Bruno Kessler ad adeguare il proprio modello organizzativo e di funzionamento a misure straordinarie di limitazione e gestione del rischio sanitario.

Tale circostanza ha rappresentato anche l'occasione per mettere alla prova l'adattabilità e l'efficienza della Fondazione rispetto ad un contesto caratterizzato da inediti vincoli fisici, importanti limitazioni normative e perdurante incertezza.

In particolare, tale circostanza ha portato al centro dell'attenzione punti di forza e criticità del sistema di norme e politiche su cui si fonda e che regola *la relazione di reciprocità tra Fondazione e proprio personale.*

Tutto questo in un frangente storico segnato dalle radicali trasformazioni economico-sociali innescate da driver tecnologici e digitali sempre più pervasivi e dalla crisi di una visione lineare di crescita e sviluppo.

Da qui l'innesco di un processo partecipato di revisione del modello di funzionamento e dell'organizzazione del lavoro in Fondazione con l'obiettivo di rafforzarne le componenti distintive – risorse umane e conoscenza in primis – nel segno di resilienza, equità e sostenibilità¹.

Il processo in parola – anche in relazione ai punti di attenzione portati in evidenza dalle recenti analisi sullo stress lavoro correlato e sul clima - opererà sui margini di miglioramento di ambiti quali: innovazione e lavoro agile; sviluppo della persona e formazione; welfare di prossimità. Tutti ambiti, questi, che definiscono le sfide per l'innovazione economico-sociale da cui ha preso il via l'avventura della Fondazione.

In questo senso, l'intenzione di datore di lavoro e organizzazioni sindacali – al netto di quanto comunque li distingue rispetto alla lettura anche critica di alcune soluzioni organizzative o passaggi istituzionali - è quella di far leva sulle abilità di apprendimento organizzativo maturate in Fondazione sino dal momento della sua costituzione.

Per apprendimento organizzativo qui si intende il processo, generativo di conoscenze e competenze, agito quotidianamente da organizzazione, lavoratrici e lavoratori in un'ottica condivisa di miglioramento funzionale e di sviluppo personale.

FBK, ORDINAMENTO E INNOVAZIONE

I modelli di funzionamento e di organizzazione del lavoro della Fondazione trovano il loro fondamento in un ordinamento molto peculiare.

¹ Tale innesco coincide con l'elaborazione partecipata di un sistema organizzativo di gestione del rischio sanitario (fine febbraio, marzo e aprile 2020) sintetizzata nel documento operativo "verso il Piano di rientro" e poi perfezionata nel "Piano di Rientro" adottato con determina del Presidente il 28 aprile 2020 in cui, tra l'altro, si formalizzava l'opzione per un modello di organizzazione del lavoro articolato sull'alternanza di lavoro in presenza e da remoto con uno specifico focus su welfare, formazione a distanza e gestione delle performance. Benché non riconducibili direttamente alla presente "piattaforma", per meglio inquadrare il rilievo e la portata del processo di aggiornamento dei modelli di funzionamento e di organizzazione del lavoro in corso, è doveroso in questa sede menzionare le recenti determinazioni del datore di lavoro in merito al nuovo modello di funzionamento: la revisione dell'organizzazione del Comparto ricerca e del relativo sistema di governo e la Call per Direttori dei 5 nuovi Centri di ricerca. Una Call, questa, disegnata per ampliare l'orizzonte delle responsabilità interne; premiare il people management e il gioco di squadra; sviluppare autoimprenditorialità; rafforzare l'abilità nell'attrarre e sviluppare talenti; avviare un riequilibrio generazionale e di genere.

Un ordinamento basato sulla specificità della Carta europea dei ricercatori; sul carattere innovativo degli atti costitutivi della Fondazione e delle loro “appendici” regolamentari²; sull’originalità del relativo contratto collettivo di lavoro³ e, non da ultimo, sugli accordi di prossimità e sulle politiche che lo declinano e lo implementano, Piano programma del personale⁴ in primis.

Rispetto a questo quadro, l’esperienza attivata per fare fronte a COVID 19⁵ – nel suo inedito aspetto di “stress test funzionale” – ha indubbiamente dimostrato la validità e l’efficacia di alcune dimensioni organizzative e funzionali già da tempo in essere presso la Fondazione.

Su tale evidenza, e guardando oltre l’emergenza, datore di lavoro e organizzazioni sindacali, nel rispetto delle loro rispettive responsabilità, intendono ora verificare la possibilità di rafforzare la Fondazione quale realtà resiliente, equa e sostenibile con l’obiettivo di consolidarne il ruolo di laboratorio di innovazione economico e sociale.

Delle dimensioni in parola, tre in particolare meritano di essere prese in considerazione: quella relativa a “INNOVAZIONE E LAVORO AGILE” (nel segno di una transizione tecnologica e digitale a favore di soluzioni organizzative orientate a dematerializzazione, delocalizzazione e mobilità);

quella relativa a “SVILUPPO E FORMAZIONE” (nel segno di una visione della persona quale unità di conoscenze, competenze, valori e bisogni a favore di un contesto lavorativo a base cognitivo-relazionale);

quella relativa al “WELFARE DI PROSSIMITÀ” (nel segno di un sistema di relazioni aperto al contesto sociale a favore di servizi imperniati sull’auto mutuo aiuto e a innovative forme di welfare).

Preme qui evidenziare come tali dimensioni siano implicate anche nell’*evoluzione* in atto *della idea stessa di rapporto di lavoro*.

Rapporto di lavoro che, a partire dall’originale schema “prestazione-salario”, è andato nel tempo incorporando ed arricchendosi di istanze ispirate ad una più esigente logica di riconoscimento, scambio e reciprocità tra “datore di lavoro-lavoratore”. Istanze intorno alle quali è ora possibile immaginare e sperimentare formule più aggiornate di organizzazione del rapporto di lavoro lungo coordinate capaci di valorizzare quali gli investimenti in competenze, la formazione continua, l’integrità della persona e un welfare di prossimità a misura dei mutevoli bisogni che si propongono nel tempo a seconda delle vicende individuali.

È sempre in questa prospettiva che si stanno affermando, e – purché ancorati a generali principi di equità e giustizia sociale - potranno essere considerati anche per il lavoro in Fondazione, modelli retributivi ed incentivanti agganciati al valore effettivamente generato dalla prestazione lavorativa piuttosto che a logiche di mera corresponsione del tempo/lavoro impiegato.

Sempre lungo questa linea, potranno inoltre essere considerati – in quanto ancorati a logiche di equità – modelli organizzativi e contrattuali in grado di valorizzare forme più intense di conciliazione tra vita lavorativa e vita privata anche contestualmente a forme di integrazione tra sistemi diversi di tutela e di promozione della persona.

L’orizzonte di questa possibile evoluzione, invero, interessa aspetti relativi a politiche ed istituti contrattuali già in essere presso la Fondazione e tale circostanza non fa altro che confermare il carattere di *innovazione economico-sociale* impresso nella sua missione istituzionale.

² Dagli atti preparatori della riforma del sistema trentino della ricerca e dell’innovazione si evince l’esplicita volontà del legislatore di assicurarne efficacia ed efficienza anche in forza della disciplina civilistica e negoziale dei rapporti di lavoro ivi instaurati.

³ Il Contratto collettivo provinciale di lavoro per il personale delle Fondazioni di cui alla legge provinciale 14 del 2 agosto 2005 rappresenta il primo contratto per la ricerca del settore privato a livello nazionale.

⁴ Attraverso il Piano programma del personale - driver per le due certificazioni di qualità ottenute nell’ambito della gestione del personale e del modello di welfare: “HR strategy for researcher” e “Family audit” – la Fondazione pianifica tutte le dimensioni economiche relative al proprio capitale umano (reclutamenti, tenure track, progressioni, incentivi, sviluppo e welfare) aggiornando ed implementando il relativo modello di gestione.

⁵ Si vedano in particolare il Piano di Rientro e le risultanze dell’indagine sul benessere organizzativo e sul welfare in FBK in regime di lock down.

Va, per altro, riconosciuto che il modello organizzativo ed operativo adottato dalla Fondazione per fare fronte all'emergenza COVID19 ha messo in tensione, se pur parzialmente, alcuni tratti delle tre dimensioni sopra richiamate.

Il riferimento va qui, a titolo di esempio, all'applicazione del lavoro agile/smart working a prestazioni lavorative assicurate indifferentemente da remoto piuttosto che in sede ovvero, nella medesima giornata, sia in sede che da remoto.

Sempre a titolo di esempio, rilevano inoltre le soluzioni di formazione e aggiornamento adottate per significativi periodi di tempo a favore degli addetti a mansioni non "telelavorabili". Addetti, per altro, abilitati – benché in via eccezionale - ad avvalersi dei permessi retribuiti per gravi motivi personali come previsto dal Contratto collettivo di lavoro della Fondazione.

A queste come ad altre soluzioni si è fatto ricorso con intenzioni, è bene chiarirlo, ispirate da logiche di emergenza che, evidentemente, non possono essere replicate per l'ordinario⁶.

Va qui inoltre evidenziato come l'orizzonte dell'evoluzione organizzativa in parola non sia indifferente all'affidabilità degli impegni assunti dalla Provincia autonoma di Trento in quanto Fondatore. In questo senso, si registra con grande preoccupazione la progressiva riduzione delle risorse previste per finanziare l'Accordo di Programma.

FBK, MISSIONE E PERSONE

Qui di seguito si offre una descrizione più di dettaglio delle dimensioni – innovazione e lavoro agile; sviluppo della persona e formazione; welfare di prossimità – dalle quali si potranno attingere elementi e spunti per l'aggiornamento del modello di organizzazione del lavoro anche in una prospettiva che guarda a innovative soluzioni contrattuali.

Relativamente alla dimensione "*Innovazione e Lavoro agile*" (nel segno dei principali driver della transizione tecnologica e digitale in corso) vengono in evidenza le moderne tecnologie che aprono a soluzioni organizzative orientate alla dematerializzazione, alla virtualizzazione, alle piattaforme, alla delocalizzazione e alla mobilità.

Grazie all'investimento in queste tecnologie in Fondazione si supportano soluzioni organizzative e produttive quali, a titolo di esempio, telelavoro, lavoro agile/smart working; archivi in cloud; servizi e processi automatizzati su piattaforme o applicativi smart; networking collaborativi.

Relativamente alla dimensione "*Sviluppo e Formazione*" (nel segno di una visione integrale della persona quale unità di conoscenze, competenze, valori e bisogni) viene in evidenza il progressivo spostamento della prestazione lavorativa dalla realtà fisica e sensoriale a quella cognitivo-relazionale.

Assecondando e sostenendo questo indirizzo, la Fondazione continua ad investire sulla realtà delle competenze, vuoi tecniche che trasversali, approntando percorsi di sviluppo e formazione continua individualizzati; apprestando sistemi di valutazione e di feedback sempre più adeguati, trasparenti e tracciabili; agevolando esperienze di mobilità professionalizzanti; garantendo la massima flessibilità possibile degli orari; riconoscendo periodi sabbatici; sostenendo un'ampia gamma di istituti a sostegno delle diverse vicende personali che si possono presentare nell'arco della vita.

Relativamente alla dimensione "*Welfare di prossimità*" (nel segno di un sistema di relazioni aperto al contesto sociale riferito a ciascun lavoratore e alle espressioni istituzionali e associative del territorio) vengono in evidenza sia le forme di problem solving collaborativo che danno forma a servizi imperniati sull'auto mutuo aiuto, sia le integrazioni tra esperienze di welfare di prossimità e territoriale.

⁶ Per una visione complessiva dell'approccio organizzativo adottato da FBK nei confronti dell'emergenza COVID 19 si rimanda al sito istituzionale nella apposita sezione dell'amministrazione trasparente <https://trasparenza.fbk.eu/COVID-19-comunicazioni-del-Datore-di-Lavoro-raccomandazioni-e-altro>

In questo ambito, la Fondazione riconosce e sostiene progetti di aggregazione e ricreativi; esperienze di welfare integrativo e collaborativo; scambi di servizi dedicati alla persona organizzati in rete a livello territoriale; politiche di attenzione alle famiglie e alle persone con disabilità.

FBK: UN METODO PER ABITARE LE NUOVE FRONTIERE DEL LAVORO E PER REAGIRE AGLI EFFETTI ECONOMICI E SOCIALI DELLA PANDEMIA COVID 19

Il presente documento definisce i termini e lo spazio, “piattaforma”, per la messa a punto di un aggiornamento del modello di organizzazione del lavoro in Fondazione.

Questa “piattaforma”, come chiarito in premessa, è presidiata da un sistema di regole, valori, conoscenze ed esperienze che la Fondazione ha riconosciuto o stabilito assecondando una traiettoria sempre attenta a conciliare la propria missione istituzionale – *eccellenza nella ricerca e innovazione nella dimensione economico-sociale* – con l’espressione più importante fra i propri asset strategici e cioè quella *dell’integrità della conoscenza e del capitale umano*.

L’ancoraggio al dato dell’integrità dei propri asset strategici è da considerarsi imprescindibile.

Esso infatti rinvia ad un modello organizzativo ed economico che recupera alle esigenze dei processi di produzione – nel caso della Fondazione, produzione di conoscenza e innovazione ma anche di beni e servizi ad alto valore aggiunto – i bisogni delle persone coinvolte in quegli stessi processi – dipendenti, collaboratori, affiliati - secondo logiche di inclusività, partecipazione e reciprocità.

Ora, datore di lavoro e rappresentanze sindacali aziendali si propongono di individuare quei margini di miglioramento utili a indirizzare l’evoluzione dell’organizzazione del lavoro in Fondazione secondo il *paradigma della complessità e dell’inclusione* – generazionale, culturale e di genere – e in un’ottica olistica in cui convergano aspetti tecnologici, economici, sociali e giuridici.

Nel rispetto della distinzione di ruoli e responsabilità, e traguardando il futuro attraverso la cornice del contratto collettivo di lavoro della Fondazione (a cui auspicabilmente si dovrà mettere mano nei luoghi di competenza provinciale) e delle fruttuose esperienze di contrattazione aziendale e di prossimità, datore di lavoro e rappresentanze sindacali aziendali si rendono inoltre disponibili a sperimentare ogni forma di negoziazione, informazione e partecipazione autenticamente orientata a *valorizzare le espressioni collaborative* agite da dipendenti, collaboratori ed affiliati⁷.

A questa disponibilità, datore di lavoro e rappresentanze sindacali si predispongono nella consapevolezza che l’evoluzione del lavoro e delle sue forme organizzative e giuridiche necessitano parimenti di un *aggiornamento anche nei modelli di relazioni industriali e sindacali*.

Nell’economia del presente documento, inoltre, non è affatto estraneo alla consapevolezza di datore di lavoro e rappresentanze sindacali il *carattere potenzialmente ambivalente insito nel paradigma dell’evoluzione tecnologica*.

Se infatti solo grazie a quest’ultima è concepibile governare le molteplici dimensioni coinvolte nella straordinaria vicenda dell’umanità, dell’ecosistema che la ospita e del loro futuro, altrettanto evidenti - anche in relazione al lavoro - sono i rischi ad essa connessi sul terreno della manipolazione e del controllo; della privacy; della porosità tra sfera lavorativa e sfera privata e – in generale - della promiscuità delle relative coordinate spazio temporali; della reputazione digitale; e, ma non da ultimo, di altri e per ora ancora inediti costi per l’integrità fisica, cognitiva ed emotiva.

Anche rispetto a tali rischi, datore di lavoro e rappresentanze sindacali si impegnano a orientare i caratteri delle dimensioni relative all’organizzazione e alla produzione, all’esperienza di lavoro e, ancora, alla comunità collaborativa, nella direzione della *piena promozione e responsabilità sociale*.

⁷ Per dare effettività a questa prospettiva è stato configurato uno strumento ad hoc: “FBK ideas” e cioè uno spazio ideato per proporre e discutere idee su temi specifici, per migliorare l’esperienza lavorativa in FBK stimolando il coinvolgimento e la partecipazione di tutti/e. <https://www.loomio.org/fbk-ideas/>

La presente “piattaforma”, infine, vuole rappresentare l’orizzonte teorico e concettuale a cui datore di lavoro e rappresentanze sindacali – fatta salva la vigenza dell’ordinamento richiamato nei punti precedenti – cercheranno di ricondurre le soluzioni organizzative alle ricadute che inevitabilmente deriveranno dall’*importante contraccolpo economico* dovuto a COVID 19.

Da subito, la sostenibilità economica della Fondazione deve sapersi misurare con una forte contrazione sia della finanza pubblica sia del mercato mettendo nel contempo al riparo i propri asset fondamentali: eccellenza scientifica, impatto economico-sociale e capitale umano.

Una simile equazione potrà essere a somma positiva solo in forza di un approccio radicalmente innovativo al tema del lavoro e della relativa organizzazione e disciplinamento.

Ciò significa *saldare le finalità istituzionali della Fondazione alla catena del valore rappresentata dal proprio patrimonio di conoscenza e competenze, dal proprio patrimonio tecnologico e infrastrutturale e dal proprio patrimonio sociale e reputazionale.*

Solo combinando tra loro i diversi fattori finanziari, tecnologici, organizzativi e di welfare si potranno, infatti, disegnare soluzioni in linea con il doveroso sostegno al merito di quanti – soprattutto donne e giovani – si impegnano per fare avanzare la frontiera della conoscenza.

Trento, 28 luglio 2020

Per il datore di lavoro:

Alessandro Dalla Torre FIRMATO IN ORIGINALE

Per le Rappresentanze sindacali aziendali:

Michele Fedrizzi FIRMATO IN ORIGINALE

Alberto Lavelli FIRMATO IN ORIGINALE

Francesco Rocca FIRMATO IN ORIGINALE