

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

(PIANO DELLE PERFORMANCE) ANNO 2024

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

PREMESSE

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

A tale riguardo, il principio della progettazione condivisa su cui si basa il modello organizzativo “a matrice” viene ulteriormente valorizzato grazie alla definizione di tre macro-aree di competenza (“Finanza e Contratti”; “Infrastrutture e Piattaforme”; “People Innovation for Research”) cui afferiscono i Servizi che svolgono attività strettamente correlate, favorendo una collaborazione sempre più integrata.

Il Piano di Mandato è stato definito partendo dall'ascolto e dal confronto con gli stakeholder della Fondazione e dalla condivisione con tutta la comunità FBK. Il Piano ridefinisce scopo e missione di FBK e arriva a declinarne l'esecuzione attraverso direttive strategiche, una nuova struttura organizzativa e obiettivi condivisi da tutte le Articolazioni della Fondazione. Il conseguimento di tali obiettivi si ottiene attraverso una squadra coesa che mette a fattor comune le competenze delle articolazioni organizzative di ricerca e studio con quelle delle articolazioni organizzative amministrative e a supporto.

La missione che FBK si è data con il Piano di Mandato è quella di affrontare l'era dell'Intelligenza Artificiale, aiutando la società a governarne le conseguenze. In questo senso, la Fondazione Bruno Kessler ha altresì assunto gli obiettivi Environmental, Social, Governance (ESG) come indirizzi strategici concreti cui orientare la propria capacità di ricerca, innovazione e problem solving a servizio delle persone e delle comunità.

La ridefinizione degli scopi, del perimetro di azione, delle linee di indirizzo e dell'organizzazione non sarebbe completa senza una traduzione in obiettivi misurabili e condivisi. Tali obiettivi (**KPI** - Key Performance Indicator) sono raggruppati e definiti intorno a cinque focus strategici: **l'Europa, il PNRR, le persone, il territorio, le imprese.**

Per quanto riguarda il focus “**Europa**”, FBK sta iniziando le attività all'interno di importanti programmi finanziati dalla Commissione Europea fra i quali le piattaforme IPCEI (Batterie, Idrogeno, Cloud Infrastructure Services, Microelettronica), Chips-Act, EDIC ed altre.

Nell'ambito del focus “**PNRR**”, FBK è già attiva su 14 programmi della Missione 4.2 su tematiche in linea con la mission istituzionale, quali Intelligenza artificiale, Quantum Science & Technology e malattie infettive emergenti. La Fondazione dovrà ora dimostrare un forte senso di responsabilità e grande capacità di esecuzione per sfruttare appieno questa opportunità e farsi trovare pronta ad affrontare nuove sfide.

Relativamente al focus “**persone**”, FBK dispone di uno straordinario capitale umano. La passione, le competenze e la fiducia reciproca delle persone sono alla base della visione e dei successi della Fondazione. Muovendo da questa forza distintiva, FBK ha definito uno sfidante

programma di Talent Development e Professional Empowerment.

Con riferimento al focus “**territorio**”, la Fondazione Bruno Kessler dialoga con università, centri di ricerca, organizzazioni scientifiche, industrie per esplorare sinergie e promuovere iniziative di collaborazione congiunte su temi strategici quali digitalizzazione dei servizi, sicurezza, sostenibilità ambientale, gestione delle emergenze. Fondamentale è il rapporto con il Trentino, storicamente luogo di innovazione. In questa ottica, FBK rappresenta un collaboratore privilegiato per i living lab e le sperimentazioni di innovativi sistemi destinati ai cittadini, nonché un partner qualificato per l’ambito della divulgazione scientifica.

Passando al focus “**imprese**”, vale la pena ricordare che la Fondazione ha alimentato negli anni la nascita di laboratori congiunti e spin-off in collaborazione con imprese e industrie: FBK mira, infatti, a produrre una ricerca in grado di presidiare la frontiera della conoscenza, ma anche pronta a finalizzarne e valorizzarne i risultati. Decisivo, perciò, il rafforzamento delle relazioni con imprese nazionali e internazionali, per individuare insieme progetti di ricerca e innovazione AI-based che permettano loro sia di affrontare le sfide di un mercato sempre più competitivo e globale sia di salvaguardare il patrimonio di conoscenza fra le generazioni (in particolare per i family business).

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

I Servizi conseguono quindi i propri obiettivi in misura della loro capacità di assicurare al meglio sia le finalità istituzionali della Fondazione, sia le necessità correlate all’organizzazione dell’attività di chi fa ricerca e innovazione.

Il miglioramento continuo rappresenta invece uno dei caratteri costitutivi della Fondazione che, anche in ragione della sua vocazione alla sperimentazione e alla progettualità, nasce dichiaratamente per interpretare il ruolo di Innovation Lab territoriale.

In quanto Innovation Lab territoriale, la Fondazione – e quindi anche le proprie funzioni amministrative e di supporto – opera spingendo sul driver dell’innovazione in tutti gli ambiti di propria competenza. Un tale orientamento va consolidandosi in misura sempre maggiore anche in ragione della peculiare transizione economico-sociale, ecologica e tecnologica in atto.

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

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

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

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

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

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

MODELLO DI VALUTAZIONE: ELEMENTI ESSENZIALI

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

1. 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. Il sistema di valutazione relativo a questa dimensione sarà eventualmente oggetto di ulteriori perfezionamenti nel corso dei prossimi anni, tenendo in considerazione il perimetro dell'oggetto della valutazione, il feedback, la trasparenza e tracciabilità del processo, il target di riferimento.
4. Senza rappresentare un obiettivo in senso stretto, nell'economia della valutazione delle articolazioni organizzative di amministrazione e di supporto alla ricerca rileva LA CONFORMITA' NORMATIVA quale CONDIZIONE ESSENZIALE DELLA PERFORMANCE.

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

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

ASSI/PROGRAMMI STRATEGICI 2024

1. “*Talent Program*”
2. “*Gestione finanziaria e degli appalti di grandi progetti europei*”
3. “*Piano di sostenibilità*”
4. “*Brand Awareness + Presenza istituzionale in grandi eventi*”

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

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

1. ASSE/PROGRAMMA STRATEGICO “*Talent Program*”, Servizio People Innovation for Research

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

Per Talent Program si intende un insieme strutturato di iniziative, opportunità e facility rivolte a dottorandi, giovani ricercatori o innovatori coinvolti in progetti di alta formazione, ricerca e innovazione gestiti nel contesto dell'attività scientifica promossa e organizzata dalla Fondazione Bruno Kessler attraverso i propri Centri di ricerca, domini di conoscenza e partner.

Grazie al Talent Program, la Fondazione ingaggia i dottorandi, i giovani ricercatori o innovatori in un percorso personalizzato di apprendimento esperienziale (*personal strategy*) ispirato al *job organization design* e al *job crafting* e finalizzato all'acquisizione e allo sviluppo di quell'*open innovation mindset* necessario per perseguire la massima realizzazione del proprio potenziale: personale e professionale.

Al Talent Program, in una logica di reciprocità, contribuiscono attivamente le risorse strutturate dei tanti Centri e domini di conoscenza della Fondazione, nonché business partner istituzionali, stakeholder e financial angels.

Partecipano a caratterizzare il percorso di apprendimento esperienziale individuale (*personal strategy*) configurato nella continua interazione tra Fondazione, dottorando, giovane ricercatore o innovatore: le iniziative dello Junior Research Program FBK; i servizi di supporto offerti dall'Onboarding and socialization Plan FBK; le peculiari soluzioni contrattuali, organizzative, di welfare e wellbeing contemplate dal sistema delle FBK Working Conditions; i contenuti formativi proposti da FBK Academy; le opportunità offerte dal FBK Mobility and Self-entrepreneurship Program; le esperienze proposte e le connessioni generate dalla Community FBK, dal suo Network e dai suoi partner; i servizi offerti da FBK Assessment Support; le iniziative del Diversity and Inclusion Plan FBK.

Alla base del lavoro di *job design* e *job crafting* che ispira e indirizza il percorso di apprendimento esperienziale in Fondazione si instaura il patto di reciprocità sottoscritto tra quest'ultima e il dottorando, il giovane ricercatore o innovatore.

Il patto di reciprocità/piano individuale di azione viene disegnato a partire da una fase di analisi e condivisione che considera: fattori anagrafici (quali età, genere, nazionalità, carichi di cura

familiari); assessment (profilo individuale e scientifico); orientamenti personali (valori e obiettivi); ruolo professionale e competenze (job e progetti).

A seguito della fase di analisi e condivisione dottorandi, giovani ricercatori e innovatori vengono progressivamente coinvolti in un percorso di apprendimento esperienziale che - attraverso una fase di debriefing periodico inserito nella programmazione dell'attività di onboarding continuo - agisce, e retroagisce, dinamicamente sui progetti professionali ed organizzativi intrapresi aggiornandoli e riconfigurandoli in relazione ai risultati conseguiti, alle vicende collaborative attivate, al livello di autonomia acquisita, ai bisogni espressi.

Grazie alle occasioni di debriefing periodico le informazioni accumulate, organizzate e validate nel corso di ciascun percorso di apprendimento esperienziale individuano e/o propongono le "tracce dei *funnel pilots*" associati al sistema dei ruoli professionali e delle competenze adottato dalla Fondazione, ovvero le "tracce dei *funnel pilots*" associabili ad ambiti professionali quali l'Accademia, l'impresa o la pubblica amministrazione.

Nella fase conclusiva di indirizzamento strategico, l'interazione tra i diretti interessati e, di volta in volta, le risorse strutturate dei tanti Centri e domini di conoscenza della Fondazione, i business partner istituzionali, gli stakeholder e, se del caso, i financial angels, agevolerà un approdo selettivo a percorsi di Tenure Track ovvero a percorsi di Professional Track.

Le fasi di analisi e condivisione e di debriefing periodico considerano una durata massima del percorso di apprendimento esperienziale pari a 6 anni, mentre la fase che, attraverso l'indirizzamento strategico, si concretizza in percorsi di Tenure Track o in percorsi di Professional Track considera una durata massima di 3 anni.

La cornice di riferimento teorica dentro la quale operano i percorsi di apprendimento esperienziale individuali corrisponde ai principi generali e ai requisiti fissati nella Carta europea dei ricercatori, nonché al Sistema di ruoli professionali e delle competenze per la ricerca e l'innovazione corroborato sempre nel contesto europeo e declinato dalla Fondazione (anche con riferimento al processo di certificazione 9001 e 27001) intorno a ruoli e profili professionali effettivamente agiti lungo percorsi di apprendimento e sviluppo professionale rispettivamente orientati al: Scientific research performance management; Research and people management; Research and innovation impact management; Research and technology tool management; Innovation and business performance management.

Funzionale all'implementazione operativa del Talent Program risulta, infine, il Programma avviato dal Servizio People Innovation for Research e FBK Digital sulle soluzioni digitali. Le azioni di tale Programma, oltre a rinforzare le necessarie competenze digitali, si concentreranno su Dati & Business Intelligence (HR Data Driven) nonché sul Talent Management System (TMS) con particolare riferimento all'Applicant Tracking System per selezione o onboarding, al Learning Management System per formazione e al Careers and Development per piani di sviluppo, competenze e piani di successione.

Piano di Azione, obiettivi e indicatori 2024:

- Elaborazione dei contenuti del Talent Program:
Condivisione e validazione da parte di Governance e Management scientifico.
- Avvio gruppi pilot:
Verticali: due Centri di Ricerca. Orizzontali: PhD in ingresso 2024 e 10% dei T. Det.
- Implementazione sistemi a supporto:
Configurazione prima soluzione operativa "in house", bandi e acquisizione gestionali IT.

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

- Raccogliere feedback e migliorare;
- Rafforzare il sistema FBK di alleanze e accordi dell'open innovation system HR;

- Introdurre e integrare tutte le componenti;
- Misurazione KPI.

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

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

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

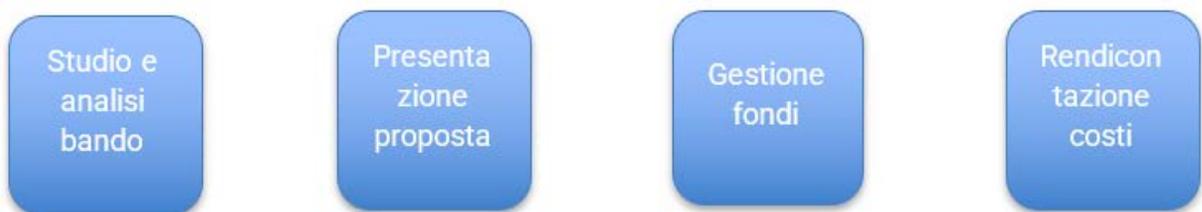
Va precisato che nella nuova organizzazione elaborata in funzione della ridefinita mission di FBK, il Servizio Amministrazione e il Servizio Appalti e Contratti sono confluiti in un’unica Area, definita “Finanza e Contratti”, proprio nella prospettiva di rendere maggiormente efficiente la gestione amministrativa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

Ed è quindi dentro il perimetro dell’Area Finanza e Contratti, prescindendo dalle articolazioni organizzative che la compongono, che si possono e si devono ricercare le soluzioni per garantire la miglior gestione amministrativa dei nuovi grandi progetti, considerato che essi non consentono – come avvenuto in passato - di standardizzare soluzioni gestionali comunemente valide.

Quanto sperimentato in relazione ai progetti PNRR ha dato evidenza di quanto la complessità possa essere efficacemente fronteggiata solo con una forte collaborazione inter-funzionale tra le diverse articolazioni organizzative coinvolte nel processo da gestire.

In base a questo assunto si prospetta che la gestione amministrativa di un progetto vada definita, non già in forza delle competenze di cui è composta la singola articolazione organizzativa chiamata di volta in volta ad operare ma, piuttosto, in funzione delle fasi di cui si compone il processo.

Schematicamente possono essere disegnati quattro blocchi che rappresentano le fasi di un progetto nelle quali sono chiamate ad intervenire competenze diverse:



Nei primi due blocchi/fasi confluiscono attività che richiedono competenze che fanno capo sia alle Unità di Ricerca, che alle Unità amministrative di supporto: Finanziamenti su Bandi di Ricerca, Gestione Finanziaria di Progetti e Controllo di gestione.

Nei secondi due blocchi/fasi confluiscono attività che richiedono competenze che fanno capo oltre che alle Unità di Ricerca, alle Unità amministrative di supporto: Contratti e Gare, Acquisti, Gestione Finanziaria di Progetti, Controllo di gestione e Contabilità e Finanza.

Questo approccio operativo non è estraneo alla Fondazione che da qualche anno ha adottato un modello organizzativo basato su team di lavoro e sulla responsabilità distribuita tramite una mappatura delle competenze e delle attività trasversali ai servizi.

Si tratta quindi di declinare il modello a matrice per la gestione dei nuovi progetti, definendo i ruoli nei team di competenza che saranno creati in relazione ai progetti da gestire: per ogni progetto (o gruppo di progetti facenti parte del medesimo programma di ricerca) sarà individuato un team

(nel quale devono confluire tutte le competenze amministrative) che supporterà il/la Ricercatore/trice sin dalla prima fase di elaborazione della proposta.

Per ogni progetto i team potranno individuare la risorsa che si interfacerà con il/la Ricercatore/trice e le risorse di altre Aree e Servizi di supporto (es.: People Innovation for Research, Comunicazione) e si organizzeranno in incontri modulati sulle competenze di volta in volta necessarie.

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

Piano di Azione, obiettivi e indicatori 2024:

- Definizione dei team e avvio delle attività in condivisione:
Valutazione da parte di Governance e Management scientifico.
- Implementazione sistemi informativi a supporto:
Analisi del fabbisogno e definizione specifiche

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

- Gestione economica dei progetti;
Analisi dei finanziamenti ottenuti a fronte dei finanziamenti richiesti, attraverso un monitoraggio dettagliato dei tagli con relativa causale di riferimento
- Raccogliere feedback dal cliente interno;
Alla conclusione di ogni progetto verrà somministrato un questionario di gradimento per raccogliere il feedback dal responsabile di progetto e dai suoi più stretti collaboratori con riferimento alle 4 aree di competenza individuate a pagina 1.
- Monitoraggio delle fasi di un progetto, dallo studio alla rendicontazione
Creazione di dashboard di controllo dello stato di avanzamento di un progetto.
- Individuazione di ulteriori KPI specifici per ogni fase del progetto
Da definire sulla base di una analisi dettagliata di ogni sotto processo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Piano di Azione, obiettivi e indicatori 2024:

- Elaborazione dei contenuti del Piano di Sostenibilità:
- Condivisione e validazione da parte di Governance e Management scientifico.

- Avviamento dei progetti pilota:

- Aumentare e mantenere la sicurezza dei dati e delle informazioni, secondo un pensiero di ricerca proattiva e orientata alla sicurezza informatica, sempre aggiornata e disegnata sulle necessità dell'utente che ne beneficerà;

- Offrire misure di sicurezza sempre aggiornate, in conformità con la tecnologia più all'avanguardia, permettendo così al personale di lavorare in modo sicuro, facilmente, da qualsiasi luogo, in ogni momento, con qualsiasi dispositivo, con le stesse modalità;

- Potenziare il Living Lab, infrastruttura per sperimentare, sviluppare e testare soluzioni innovative, frutto della collaborazione tra il Centro per la Cybersecurity ed il Servizio Infrastrutture IT;

- Configurare i sistemi in modo che offrano la maggiore accessibilità e flessibilità possibile nell'utilizzo autonomo dello spazio, agevolando così la mobilità tra gli edifici e riducendo la dipendenza da cavi ed archivi fisici; concorrendo inoltre alla promozione di pratiche di lavoro agile che mirano a garantire tanto il potenziamento di efficienza ed effettività operative dei fruitori dei servizi, quanto un generale benessere derivato dalla possibilità di adattamento di spazi e modi di lavoro a seconda delle esigenze del singolo utente, con una conseguente agevolazione anche nel coordinamento dei team di lavoro;

- Aumentare la sicurezza delle reti tecniche necessarie al controllo degli edifici e dei laboratori, al controllo degli accessi del personale ed al monitoraggio del complesso sistema di videosorveglianza necessario alla sicurezza del Patrimonio e del personale;

- Identificare, programmare, progettare e supportare la realizzazione di nuovi spazi di espansione dei grandi laboratori di ricerca che permettano l'alloggiamento delle macchine e delle infrastrutture hardware previste dei nuovi progetti IPCEI e PNRR. Il progetto prevede la realizzazione di una nuova struttura che permetta l'alloggiamento della nuova camera pulita e dei laboratori leggeri a supporto in adiacenza con la realtà esistente. Dovranno essere implementate tutte le fasi necessarie a partire dal quadro esigenziale, alla scelta dei professionisti alla realizzazione dell'opera.

- Supportare logistica ed infrastrutture degli strumenti necessari allo sviluppo degli algoritmi di intelligenza artificiale.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Piano di Azione, obiettivi e indicatori 2024:

Linee strategiche

1. Entrare nel dibattito
2. Far conoscere l'eccellenza scientifica e la vocazione all'innovazione delle ricercatrici e dei ricercatori
3. Consolidare le relazioni con la community e gli stakeholder

Piano di azione 2024

1. Costruzione della narrazione - *Entrare nel dibattito e consolidare le relazioni*
 - Definire la narrazione, enfatizzando la versione "Human Centered AI" di FBK.
 - Puntare sulle aree "AI per la Salute, l'Industria, la Società, Sensori".
 - Audit interni, definizione di contenuti e messaggi chiave.
2. Creazione di contenuti - *Entrare nel dibattito, far conoscere l'eccellenza scientifica e consolidare le relazioni*
 - Ampliamento del press kit e degli strumenti di comunicazione di marketing.

- Allineamento della strategia social media con le media relations.
- 3. Gestione delle media relations - *Consolidare le relazioni con un'agenzia media nazionale, capitalizzando i contatti creati*
 - Utilizzare attualità e partecipare a grandi eventi strategici per entrare nel dibattito.
 - Valorizzare progetti e storie di successo, concentrandosi sulle persone protagoniste.
 - Focus sulle testate economico-finanziarie, di innovazione e online.
- 4. Formazione degli Ambassador e delle Spokesperson
 - Formare giovani talenti con il programma Ambassador della scienza (figure orizzontali alle Aree AI e ai Centri)
 - Potenziare la comunicazione strategica dei vertici (media training).

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

- Definizione evento nazionale primo mid-term, target istituzioni (Roma - primavera 2025).
- Misurazione KPI.

Di seguito sono riportate le schede relative a ciascuna funzione, integrate con la dimensione della soddisfazione dei clienti interni condivise e validate durante l'incontro collegiale del 20 giugno 2024.

Servizio People Innovation for Research
Responsabile: Alessandro Dalla Torre

ASSI / PROGRAMMI STRATEGICI			
	Obiettivi	Indicatori	Peso
A.	Con riferimento all' ownership dell'asse/programma strategico " Talent Program ":		70%
	A1. Elaborazione dei contenuti del Talent Program.	Condivisione e validazione da parte di Governance e Management scientifico.	
	A2. Avvio dei gruppi di lavoro.	Verticali: due Centri di Ricerca. Orizzontali: PhD in ingresso 2024 e 10% dei T. Det.	
	A3. Implementazione dei sistemi a supporto.	Configurazione prima soluzione operativa "in house", bandi e acquisizione gestionali IT.	
	Con riferimento al contributo indiretto all'asse/programma strategico " Piano di sostenibilità ":		5%
	A4. Supporto al Piano della Mobilità.	Gradimento da parte del Servizio Patrimonio quale <i>owner</i> del Piano di Mobilità.	
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%

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. Definizione dei team e avvio delle attività in condivisione.	Valutazione da parte di Governance e Management scientifico.	
	A2. Implementazione sistemi informativi a supporto: Analisi del fabbisogno e definizione specifiche.	Valutazione da parte della Governance.	
SODDISFAZIONE DEI CLIENTI INTERNI			
	Obiettivo	Indicatore	Peso
B.	Assicurare la qualità del servizio interno con riferimento a clima, puntualità, precisione e feedback.	Giudizio qualitativo in capo al Segretario generale nel confronto con i/le Responsabili delle articolazioni organizzative di ricerca.	25%

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. Definizione dei team e avvio delle attività in condivisione.	Valutazione da parte di Governance e Management scientifico.	
	A2. Implementazione sistemi informativi a supporto: Analisi del fabbisogno e definizione specifiche.	Valutazione da parte della Governance.	
SODDISFAZIONE DEI CLIENTI INTERNI			
	Obiettivo	Indicatore	Peso
B.	Assicurare la qualità del servizio interno con riferimento a clima, puntualità, precisione e feedback.	Giudizio qualitativo in capo al Segretario generale nel confronto con i/le Responsabili delle articolazioni organizzative di ricerca.	25%

Servizio Soluzioni Digitale e Infrastrutture IT
Responsabile: Marco De Rosa

ASSI / PROGRAMMI STRATEGICI			
	Obiettivi	Indicatori	Peso
	Con riferimento all' ownership dell'asse/programma strategico " Piano di sostenibilità " per la parte Soluzioni Digitali e Infrastrutture IT si intende lavorare, in accordo con il piano di sostenibilità, sulla Cyber Security, indispensabile per lavorare in tranquillità e garantire privacy e disponibilità dei dati, e sugli strumenti di calcolo ad alte prestazioni. , sempre più importanti nello sviluppo di progetti AI. Come sempre saremo guidati dal nostro motto "Lavorare in modo sicuro, facilmente, da qualsiasi luogo, in ogni momento, con qualsiasi dispositivo, con le stesse modalità"		
	A1. Supportare logistica ed infrastrutture degli strumenti necessari allo sviluppo degli algoritmi di intelligenza artificiale. L'approccio dovrà garantire la Cyber Security, essere scalabile a seconda delle necessità e essere sostenibile dal punto di vista economico nel tempo.	Accordo con Trentino Digitale per l'hosting dei nostri server di calcolo di alta potenza, realizzazione della connettività su TelPAT, hosting dei server, estensione delle VLAN al DC di TD. Validazione da parte della Segreteria Generale.	70%
	A2. Nell'ambito del piano di sostenibilità, Cyber Security, vogliamo ulteriormente migliorare la nostra capacità di difesa preventiva, diminuendo i rischi relativi alla superficie di attacco dei server in public cloud e al traffico malevolo. Vogliamo anche aumentare la proattività in caso di attacco o di malfunzionamenti inserendo strumenti di monitoraggio e di analisi automatica del traffico malevolo all'interno delle reti della Fondazione.	Validazione da parte del Direttore del Centro per la Cyber Security	
A.	Con riferimento al contributo indiretto all'asse/programma strategico "" Piano di sostenibilità " vogliamo aumentare la sicurezza delle reti dedicate all'impiantistica e contemporaneamente rendere più semplice il lavoro dei tecnici del Patrimonio:		5%
	A3. Modificare l'architettura delle reti dati necessarie al controllo degli edifici e degli impianti, al controllo degli accessi del personale ed al controllo del complesso sistema di videosorveglianza necessario alla sicurezza del patrimonio e del personale, in modo da aumentare la sicurezza delle reti stesse e l'efficienza e l'efficacia degli addetti. 2024: <ul style="list-style-type: none"> ● Creazione di un sistema standard e sostenibile per la mappatura dei device presenti nelle diverse VLAN impiantistiche; ● creazione di un sistema di autogestione delle diverse VLAN impiantistiche per l'inserimento, la modifica e la cancellazione delle apparecchiature. 	Analisi situazione e rischi. Definizione delle modalità di utilizzo in modo da garantire il miglior compromesso tra sicurezza e usabilità. Entro la fine dell'anno consegna dei sistemi.	
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%

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.	2024: In relazione al Progetto IPCEI microelettronica: Ingaggio dei professionisti (verificatore, supporto al RUP, collaudatore amministrativo, aiuto alla architettonica), redazione del quadro esigenziale, redazione del DOCFAP se necessario, redazione del DIP, gara progettisti 2025: definizione del PFTE, definizione del progetto esecutivo, acquisizione autorizzazioni 2026: gara lavori ed esecuzione lavori	70%
	Con riferimento al contributo indiretto all'asse/programma strategico " Piano di sostenibilità " per la parte Soluzioni Digitali e Infrastrutture IT :		
	A6. Aumentare la sicurezza delle reti dati necessarie al controllo degli edifici e degli impianti, al controllo degli accessi del personale ed al controllo del complesso sistema di videosorveglianza necessario alla sicurezza del patrimonio e del personale.	Definizione di un piano triennale condiviso di aggiornamenti tecnologici relativi alla sicurezza delle reti degli impianti. Gradimento da parte del servizio Soluzioni Digitali e Infrastrutture IT.	5%
SODDISFAZIONE DEI CLIENTI INTERNI			
	Obiettivo	Indicatore	Peso
B.	Assicurare la qualità del servizio interno con riferimento a clima, puntualità, precisione e feedback.	Giudizio qualitativo in capo al Segretario generale nel confronto con i/le Responsabili delle articolazioni organizzative di ricerca.	25%

Unità Comunicazione e Relazioni Esterne
Responsabile: Silvia Malesardi

ASSI / PROGRAMMI STRATEGICI			
	Obiettivi	Indicatori	Peso
A.	Con riferimento all' ownership dell'asse/programma strategico " Brand Awareness + Presenza istituzionale in grandi eventi ":		75%
	A1. Costruzione della narrazione - <i>Entrare nel dibattito e consolidare le relazioni</i> Creazione di contenuti - <i>Entrare nel dibattito, far conoscere l'eccellenza scientifica e consolidare le relazioni</i>	Definire la narrazione, enfatizzando la versione "Human Centered AI" di FBK. Audit interni, definizione di contenuti e messaggi chiave. Ampliamento del press kit.	
	A2. Gestione delle media relations - <i>Consolidare le relazioni</i>	Utilizzare attualità e partecipare a grandi eventi strategici per entrare nel dibattito (Festival Economia, Festival Innovazione, Lancio PM, presenza ad eventi di grandi aziende (PwC, Lutech, Marcegaglia, ecc.) . Valorizzare progetti e storie di successo, concentrandosi sulle persone protagoniste.	
	A3. Formazione degli Ambassador e delle Spokesperson	Formare giovani talenti con il programma Ambassador della scienza (figure orizzontali alle Aree AI e ai Centri). Potenziare la comunicazione strategica dei vertici (media training).	
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.	A1. Definizione (+progettazione e implementazione in collaborazione con Data Office) di un sistema integrato dedicato alla presentazione e alla condivisione dei dati necessari all'espletamento più agevole e funzionale da parte dei responsabili e / o preposti, delle loro funzioni in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.	A. Misurazione dei livelli di efficacia, fruibilità e trasparenza nelle attività in capo ai vari stakeholders definiti negli appositi organigrammi della Fondazione.	75%
SODDISFAZIONE DEI CLIENTI INTERNI			
	Obiettivo	Indicatore	Peso
B.	Assicurare la qualità del servizio interno con riferimento a clima, puntualità, precisione e feedback.	Giudizio qualitativo in capo al Segretario generale.	25%

Ufficio Legale**Responsabile: Sara Giovannini**

ASSI / PROGRAMMI STRATEGICI			
	Obiettivi	Indicatori	Peso
A.	A1. Fornire al Presidente e al Segretario generale un supporto efficace per il monitoraggio e vigilanza delle attività e poteri conferiti ai responsabili delle Articolazioni, per la restituzione al CdA delle informazioni, coordinando la reportistica con quella per la raccolta dei dati per le performance	Impostazione e condivisione della reportistica con Segretario generale	75%
	A2. implementazione del documento che elenca le competenze degli organi statutari previste nei vari regolamenti con indicazione dello stato dell'arte	Consegna documento al Collegio sindacale	
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%

ASSI / PROGRAMMI STRATEGICI			
	Obiettivi	Indicatori	Peso
A.	A1. Fornire al Presidente e al Segretario generale uno strumento per il monitoraggio e reporting al CdA delle principali attività svolte dai responsabili delle articolazioni organizzative della Fondazione, anche con riferimento ai poteri a loro conferiti tramite procura di rappresentanza (attività/risultati scientifici, utilizzo procure e impegni di spesa, gestione finanziaria, reclutamento/gestione personale, acquisti/contratti, ecc.).	A. Raccolta, analisi dei dati per lo strumento di monitoraggio e reporting al CdA B. Perfezionamento dello strumento entro dicembre 2024	25%
	A2. Proseguimento implementazione del sistema di gestione finalizzato all'ottenimento delle certificazioni UNI EN ISO 9001:2015 per la qualità e ISO/IEC 27001:2022 per la sicurezza delle informazioni.	A. Supporto nello svolgimento Audit interni entro luglio 2024. B. Supporto nell'ottenimento UNI EN ISO 9001:2015 e ISO/IEC 27001:2022 entro dicembre 2024.	
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%