

**Un nuovo modello per la determinazione delle premialità  
annuali per il personale tecnico amministrativo della  
Fondazione Bruno Kessler**

*Commissione bilaterale ex Art. 70 CCPL*

Bruno Giovanni Caprile	Presidente
Alessandro Dalla Torre	FBK
Gloria Gottardi	FBK
Michele Fedrizzi	CISL
Alberto Lavelli	CGIL
Francesco Rocca	UIL

## Indice

Sommario . . . . .	3
<b>1 Contesto</b>	<b>4</b>
<b>2 Introduzione</b>	<b>4</b>
<b>3 Il modello</b>	<b>6</b>
<b>4 Validazione del modello</b>	<b>9</b>
<b>5 Un esempio di applicazione</b>	<b>10</b>
<b>6 Disposizioni tecniche specifiche</b>	<b>12</b>
<b>7 Fasi e Tempi</b>	<b>13</b>
<b>A I team: dati esemplificativi 2013</b>	<b>15</b>
<b>B Gli articoli 69 e 70 del CCPL</b>	<b>17</b>

## Sommario

Scopo del presente documento è descrivere un nuovo modello operativo per la determinazione delle premialità di risultato per il personale tecnico amministrativo dipendente della Fondazione Bruno Kessler. Il modello è stato elaborato in seno alla Commissione bilaterale competente, secondo il disposto dell'Art. 69, comma 2, e dell'Art. 70, comma 4, del vigente [Contratto Collettivo Provinciale di Lavoro per il personale delle Fondazioni](#) (CCPL) di cui alla L.P. 2 agosto 2005, n.

Il modello si basa sul rilevamento di 4 indicatori di prestazione, 2 dei quali relativi alla prestazione del team di appartenenza, e 2 relativi alla prestazione delle singole persone. La stima della prestazione individuale è incentrata sul conseguimento di obiettivi di miglioramento professionale.

Il modello elimina totalmente la dipendenza delle somme erogate alla singola persona dalla sua retribuzione, ma riconosce esplicitamente la diversa entità e qualità degli apporti dei singoli al lavoro di gruppo.

Il modello connette infine in modo diretto l'azione dei responsabili con la prestazione dei rispettivi team, avvalendosi anche degli esiti di un processo di Customer Satisfaction svolto all'interno di FBK, in particolare fra le strutture di Ricerca.

## 1 Contesto

Il Contratto Collettivo Provinciale di Lavoro (CCPL) dei dipendenti delle Fondazioni prevede, all'Art.69, la possibilità di riconoscere annualmente al personale dipendente inquadrato in ruolo tecnico ed amministrativo un **premio di risultato**, secondo le modalità stabilite al successivo Art. 70 dello stesso CCPL<sup>1</sup>.

L'Art. 70 (al comma 4) prevede in particolare la costituzione di una **commissione bilaterale**<sup>2</sup> avente il mandato di definire, per i due terzi dell'importo stabilito al comma 1 del medesimo Art. 70, *“gli importi, i parametri ed i meccanismi utili alla determinazione quantitativa dei premi annuali di partecipazione e risultato”*. Il rimanente terzo dell'importo è riconosciuto altresì mediante *“contrattazione decentrata”* (Art. 70, comma 2 del CCPL) e non ricade dunque sotto la giurisdizione della commissione bilaterale.

Nella definizione del modello operativo oggetto del presente documento si realizza pertanto il mandato della commissione relativamente alla determinazione delle premialità individuali per il comparto tecnico amministrativo della Fondazione, limitatamente alla quota dei 2/3 dell'importo di cui all'Art. 70, comma 1.

## 2 Introduzione

Da circa due anni la Fondazione ha avviato un processo di riforma del sistema di determinazione delle premialità individuali contrattualmente previste per il proprio personale. Lungo questo percorso, un primo significativo risultato è stato conseguito sul finire del 2012, quando il Consiglio di Amministrazione della Fondazione ha approvato il [“nuovo modello per le premialità annuali per il personale di ricerca della Fondazione Bruno Kessler”](#). Entrato in vigore per l'anno di competenza 2013, il modello si trova ora prossimo alla conclusione del primo ciclo di applicazione.

I tempi sono dunque sembrati maturi per ripensare anche il sistema delle premialità per il comparto tecnico amministrativo, secondo un modello che:

1. basasse l'attribuzione delle premialità sulla stima di **prestazioni misurabili**, riconoscendone le dimensioni individuale e collettiva;
2. cogliesse l'importanza di promuovere e premiare il **miglioramento individuale**, contemperandolo tuttavia col perseguimento di obiettivi sfidanti nel lavoro di gruppo;
3. contribuisse a connettere razionalmente il sistema valutativo e premiale già in vigore per i responsabili di servizio con quello degli addetti;

---

<sup>1</sup>Si veda in App. B.

<sup>2</sup>Composta da 3 rappresentanti della Fondazione e da 3 delle Organizzazioni Sindacali stipulanti il vigente contratto collettivo.

4. valorizzasse strumenti di stima della **qualità ambientale**, quali la *Customer Satisfaction* e le Analisi di Clima.
5. promuovesse **nuove consapevolezze** sui propri ruoli e responsabilità, sia presso le giovani generazioni, sia presso quelle più mature, eliminando gli automatismi esistenti fra le retribuzioni associate ai diversi livelli di inquadramento e le quote premiali erogate.

Sarà utile riferirsi allo schema riportato in Fig. 2, per meglio comprendere come la proposta qui contenuta si inserisca in un più ampio percorso di riforma del sistema delle premialità per il comparto tecnico amministrativo.

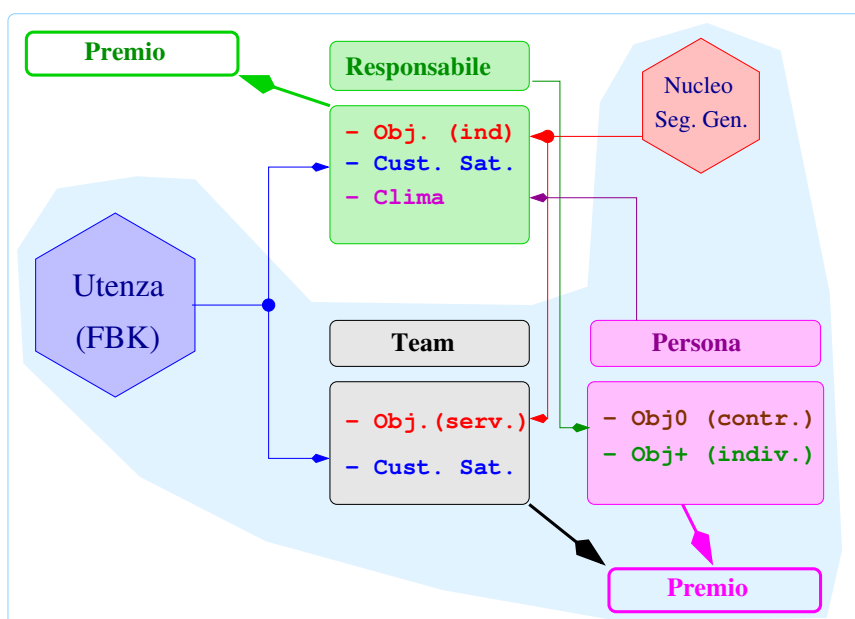


Figura 1: *Schema di riferimento per una riforma del sistema premiale del comparto tecnico amministrativo della Fondazione. Il modello qui proposto coinvolge gli elementi evidenziati nell'area sfumata, realizzandone le componenti essenziali.*

Di questo schema, il modello che qui proponiamo realizza alcuni moduli essenziali, che così possiamo riassumere:

- a. sono definiti i criteri e gli indicatori per la valutazione delle prestazioni di gruppo (*team*). Questi constano degli esiti di un processo di *Customer Satisfaction* rivolto all'utenza FBK e di una stima del grado di raggiungimento di obiettivi annuali per il *Team*. Gli obiettivi del *team* vengono identificati con gli obiettivi che il responsabile conviene

di anno in anno con un opportuno agente valutatore (il Segretario Generale, eventualmente coadiuvato dal ‘Nucleo di Valutazione’ (a questo proposito, si veda oltre alla nota 5 a piè di pagina).

- b. sono definiti i criteri e gli indicatori per la valutazione delle prestazioni individuale. Questi sono costituiti dal contributo della persona all’andamento generale del team, e dal grado di raggiungimento di obiettivi di miglioramento individuale concordati su base annuale col proprio responsabile;
- c. funzionalmente all’attuazione del punto (a), è introdotto un processo di Customer Satisfaction a base annuale, esteso (quantomeno) ai team il cui personale è sottoposto al nuovo modello. Mentre la nozione di utenza che qui si intende è assai generale, nella prima di applicazione di questo nuovo modello l’utenza della Customer Satisfaction sarà costituita dagli ambiti di ricerca della Fondazione<sup>3</sup>, ma potrà espandersi a comprendere altri interlocutori, sia all’interno che all’esterno della Fondazione.

### 3 Il modello

Nel modello che qui presentiamo le quote premiali riconosciute individualmente a ciascuna persona sono determinate a partire dalla prestazione:

- a) della persona stessa, comparata con quella degli altri componenti del suo stesso *team*<sup>4</sup>;
- b) del team di appartenenza, comparata con la prestazione degli altri team sottoposti al modello in esame.

La prestazione della persona è valutata, da parte del diretto responsabile, secondo due dimensioni: a) il **contributo della persona all’andamento generale del team**; b) il **grado di raggiungimento di obiettivi individuali**, come concordati col responsabile. Questi ultimi dovranno essere orientati all’evoluzione ed al miglioramento professionale, o contenerne comunque elementi significativi. Ragioni di equità suggeriscono che il punteggio conseguito dalla persona sugli indicatori di team (punto b) sia rimodulato sulla base delle giornate di servizio erogate dalla persona nell’anno di competenza (si veda la Sez. 5).

La valutazione della prestazione del team è ricavata: a) dall’esito di un processo di **Customer Satisfaction** (espresso in un unico valore sintetico); b) dal **grado di raggiungimento degli obiettivi individuali del**

---

<sup>3</sup>Dando così peraltro realizzazione al **principio statutario** (Art. 3) che pone l’attività amministrativa in funzione ausiliaria rispetto a quella della ricerca.

<sup>4</sup>Nel seguito, col termine *team* intendiamo senza distinzione i Servizi e le l’Unità che operano sotto la guida di un responsabile. Per il dettaglio, si veda in App. A.

**responsabile del team.** Al fine di garantire una maggiore omogeneità di giudizio, e la necessaria unicità nel principio di responsabilità, questi si identifica col Segretario Generale, il quale perverrà alle sue determinazioni quanto più possibile sulla scorta degli esiti del lavoro del Nucleo di Valutazione o di analoghi strumenti<sup>5</sup>.

Ad ogni ciclo annuale, l'applicazione del modello prevede dunque una fase propedeutica, nel corso della quale ciascun responsabile concorderà col Segretario Generale quali siano gli obiettivi che il team si pone per l'anno successivo. Gli obiettivi individuali che, a sua volta, ciascun membro del team concorderà col proprio responsabile dovranno per quanto possibile raccordarsi con quelli generali del team. Al termine del ciclo annuale, la prestazione individuale della persona sarà valutata dal responsabile del team, mentre quella del team deriverà dal raggiungimento degli obiettivi concordati col Segretario Generale e dagli esiti della Customer Satisfaction.

Vale la pena di evidenziare che in un modello così concepito il responsabile del team non ha la possibilità né di sfavorire, né di avvantaggiare artatamente le persone del team del quale è responsabile rispetto a quelle di altri team. Infatti, le valutazioni che egli od ella esprime incidono esclusivamente sulla determinazione della prestazione (comparativa) delle persone all'interno del team, ma non della prestazione comparativa fra i team, la cui valutazione segue un processo nel quale i responsabili di team non hanno parte.

Compreso dunque l'impianto generale del modello è ora indispensabile addentrarci nei suoi aspetti tecnici e di dettaglio, in modo tale da fornirne una descrizione completa ed implementabile.

Fissiamo innanzitutto il fatto che il modello istituisce una proporzionalità diretta fra l'ammontare erogato a ciascuna persona ed uno *score*<sup>6</sup> complessivo che la persona ottiene quale stima della prestazione (sua propria e del team di appartenenza). Una volta fissati i pesi (uguali per tutte le persone, per tutti i team) da attribuirsi a ciascun fattore nella somma ponderata, la relazione tra gli score ottenuti da ciascuna persona e l'ammontare che ne deriva è lineare. Più precisamente:

*L'ammontare,  $A^j$ , attribuito alla persona  $j$ -esima è determinato in misura direttamente proporzionale allo score complessivo,  $\sigma^j$ , che la persona*

---

<sup>5</sup>A partire dal 2010, la Segreteria Generale si avvale della consulenza di un gruppo di professionisti (denominato 'Nucleo di Valutazione') avente, tra altri, il compito di coadiuvarla nella definizione e nella verifica degli obiettivi annuali per i responsabili facenti capo ai servizi di supporto alla ricerca.

<sup>6</sup>Ricorriamo qui all'impiego di un termine anglofono al fine di distinguere esplicitamente tra il "punteggio", che esprime il risultato di una valutazione secondo una specifica scala di valori, e lo "score" che ne consegue una volta che siano considerate tutte le necessarie normalizzazioni, etc..

consegue quale somma pesata di 4 fattori: i primi 2 sono relativi alla sua prestazione individuale, e gli altri 2 alla prestazione collettiva del team.

Come già anticipato, gli score relativi alla prestazione individuale rendono conto del **contributo della persona all'andamento generale del team** e del **grado di raggiungimento di obiettivi individuali** concordati col diretto responsabile; gli score relativi alla prestazione del team derivano dagli esiti (espressi in un unico valore sintetico) di un processo di Customer Satisfaction esteso ai Team sottoposti al regime del modello in esame, e dal **grado di raggiungimento degli obiettivi individuali del responsabile del team**. In formule:

$$A^j = \beta \sigma^j = \beta (\omega_0 s_0^j + \omega_{o+} s_{o+}^j + \omega_c S_c^j + \omega_r S_r^j) , \quad (1)$$

ove  $\beta$  è la costante di proporzionalità (€/punto) e  $\sigma^j$  denota lo score complessivo della persona  $j$ -esima. I termini della somma pesata sono da interpretarsi secondo la seguente tabella:

prestazione	indicatore	peso	score
individuale	Contributo all'andamento del team	$\omega_0$	$s_0$
	Raggiungimento obiettivi della persona	$\omega_{o+}$	$s_{o+}$
del team	<i>Customer Satisfaction</i>	$\omega_c$	$S_c$
	Raggiungimento obiettivi del responsabile	$\omega_r$	$S_r$

Per l'anno di competenza 2014, si conviene che i valori dei pesi nella somma ponderata (1) siano fissati come segue, per tutte le persone e per tutti i team:

$$\omega_0 = \frac{3}{10} ; \omega_{o+} = \frac{3}{10} ; \omega_c = \frac{1}{10} ; \omega_r = \frac{3}{10}$$

I pesi sommano a 1, sicché il modello dipende esplicitamente da soli 3 parametri, oltre alla costante di proporzionalità  $\beta$ <sup>7</sup>

Al fine di normalizzare scale di valutazione potenzialmente non omogenee,

*ciascuno degli score è computato come rapporto fra il punteggio ottenuto dalla persona su un certo indicatore, e la somma totale dei punteggi ottenuti da tutte le persone che tra di loro competono su quell'indicatore.*

<sup>7</sup>La quale è determinata esclusivamente dall'ammontare totale delle risorse da assegnare e dal numero di persone sottoposte al modello.



Gli **score relativi alla prestazione individuale** corrispondono dunque al rapporto fra il punteggio,  $p^j$ , ottenuto dalla persona ( $j$ -esima) e la somma dei punteggi,  $\sum_{j \in \mathcal{T}_k}$ , ottenuti da tutte le persone del team ( $k$ -esimo) al quale appartiene la persona, moltiplicato per il numero di persone  $N_k$ , che appartengono a quel team. Ovvero:

$$s_k^j = \frac{p^j}{\sum_{j \in \mathcal{T}_k} p^j} N_k \quad , \quad (2)$$

ove per non appesantire eccessivamente la notazione abbiamo tralasciato di riportare esplicitamente l'indicatore al quale il punteggio si riferisce.

Gli score risultanti per la prestazione individuale possono così essere interpretati quali misure della prestazione della persona  $j$ -esima, assunta per unità la media delle prestazioni delle persone che, con questa, competono all'interno del  $k$ -esimo team.

In modo del tutto analogo, gli **score relativi alla prestazione di team**, vengono normalizzati come rapporto tra il punteggio ottenuto dal team ( $k$ -esimo) e la somma dei punteggi,  $\sum_j p^j$ , ottenuti da *tutte* le persone appartenenti a tutti i team, moltiplicato per il numero totale di persone  $N = \sum_k N_k$ , ovvero:

$$S^j = \frac{p^j}{\sum_j p^j} N \quad . \quad (3)$$

## 4 Validazione del modello

Il modello descritto nella sezione precedente è stato sottoposto ad un processo di validazione secondo modalità concordate in seno alla commissione. In breve:

1. è stata verificata la “copertura” del modello, attingendo alla composizione e responsabilità che i diversi servizi ed unità del comparto tecnico amministrativo hanno presentato negli ultimi 3 anni. Per l'anno 2013, la situazione è quella riportata in App. [A](#).
2. si è attinto a dati pregressi sulle valutazioni espresse dal Nucleo di Valutazione per i responsabili (anni 2011 e 2012, per un totale di 43 obiettivi individuali), ed a dati pregressi relativi alle valutazioni espresse da responsabili di servizio/unità (anno 2012, 60 valutazioni) per stimare le distribuzioni empiriche dei punteggi effettivamente assegnati.

3. sulla scorta di distribuzioni così ricostruite, ed assumendo due distribuzioni “campaniformi” per i punteggi relativi alla Customer Satisfaction ed al contributo all’andamento del team, sono stati effettuati esperimenti randomizzati, variando di volta in volta i parametri (media, varianza) di tali distribuzioni, ed i valori dei pesi ( $\omega$ ).

È stato così possibile osservare l’andamento delle distribuzioni degli score risultanti in casi tipici, evidenziando altresì gli effetti di diverse scelte parametriche e l’influenza dei diversi indicatori. Le evidenze empiriche raccolte sono risultate soddisfacenti, e la commissione ha deciso di procedere ad avanzare la proposta qui contenuta.

## 5 Un esempio di applicazione

Al fine di aiutare una migliore comprensione del modello e del suo funzionamento, in questa sezione ne presentiamo un esempio dettagliato di applicazione, facendo riferimento ad un caso assai semplificato, ma realistico.

Il computo del modello è immediato una volta che si conoscano:

**- per tutti i team:**

- . la composizione, ovvero le persone che ne fanno parte;
- . i punteggi relativi alle prestazioni di team;

**- per tutte le persone:**

- . i punteggi relativi alla prestazione individuale;
- . il numero di giornate di lavoro (equivalenti a tempo pieno) in servizio nell’anno di competenza.

Queste informazioni possono essere dunque sintetizzate in uno schema quale quello che segue:

Team	Customer Satisfaction	Obiettivi Team	Persona	Servizio (gg.)	Contributo al Team	Obiettivi Individuali
A	8.0	3.5	P1	210	4	3.5
			P2	190	2	3.0
B	6.5	3.0	P3	200	4	3.5
			P4	190	3	4.0
			P5	100	2	3.0

Per ciascuna persona, il punteggio relativo agli indicatori della prestazione di team è ricavato moltiplicando il punteggio ottenuto dal team per il numero di giorni di servizio nell’anno di competenza.

Team	Persona	$p$ (cust. sat.)	$p$ (obiettivi team)	$S_c$	$S_r$
A	P1	1680	735	1.316	1.280
	P2	1520	665	1.190	1.159
B	P3	1300	600	1.018	1.045
	P4	1235	570	0.967	0.993
	P5	650	300	0.509	0.523

Ad esempio, applicando l'Eq. 3 per la persona P1, abbiamo:

$$S_c^1 = \frac{1680}{1680+1520+1300+1235+650} \cdot 5 \simeq 1.316$$

$$S_r^1 = \frac{735}{735+665+600+570+300} \cdot 5 \simeq 1.280$$

ove  $5 = N$  è il numero totale delle persone, ed i denominatori sono la somma dei punteggi ottenuti da tutte le  $N$  persone sui due indicatori. Si noti altresì come, per ciascun indicatore, la somma dei punteggi sia uguale ad  $N$  ( $= 5$ ), sicchè ciascuno di essi effettivamente esprime la prestazione assumendo per unità di misura la media delle prestazioni.

Si procede dunque similmente per gli indicatori di prestazione individuale, ottenendo:

Team	Persona	$p$ (contrib. al team)	$p$ (ob. indiv.)	$s_0$	$s_{o+}$
A	P1	4	3.5	1.333	1.077
	P2	2	3.0	0.667	0.923
B	P3	4	3.5	1.333	1.000
	P4	3	4.0	1.000	1.143
	P5	2	3.0	0.667	0.857

Applicando l'Eq. 2 per la persona P1, abbiamo ora:

$$s_0^1 = \frac{4}{4+2} \cdot 2 \simeq 1.333$$

$$s_{o+}^1 = \frac{3.5}{3.5+3.0} \cdot 2 \simeq 1.077$$

ove ora i denominatori sono eguali alla somma dei punteggi ottenuti dai soli membri del team<sup>8</sup>, e 2 è il numero ( $N_A$ ) di persone afferente al team A.

Applicando infine l'Eq. 1 (assegnando ai pesi i valori  $\omega_0 = \frac{3}{10}$ ;  $\omega_{o+} = \frac{3}{10}$ ;  $\omega_c = \frac{1}{10}$ ;  $\omega_r = \frac{3}{10}$ ), otteniamo gli score complessivi per tutte le persone.

<sup>8</sup>Sugli indicatori individuali, le persone competono con le altre persone del team; sugli indicatori di team, la competizione è fra i team.

Team	Persona	$\sigma$ (score complessivo)
A	P1	1.239
	P2	0.944
B	P3	1.115
	P4	1.037
	P5	0.665

## 6 Disposizioni tecniche specifiche

Affinché il modello fin qui descritto possa essere implementato praticamente, è necessario far fronte e fornire soluzioni specifiche ad un insieme, pur ridotto, di situazioni e casi particolari, i quali non trovano, nell'applicazione letterale del modello, un riscontro puntuale e privo di ambiguità.

1. La prima, e più rilevante, questione attiene alla composizione dei team che non ricadono sotto l'azione del Nucleo di Valutazione, e la conseguente individuazione di un unico principio di responsabilità cui far risalire la valutazione della loro prestazione.

Il problema è stato affrontato come dettagliato in Sez. A (si veda, in particolare, la proposizione in chiusura di sezione) e risolto riconducendo la valutazione del raggiungimento degli obiettivi del responsabile del team al Segretario Generale (pag. 7);

2. a completamento di quanto sviluppato nel punto precedente, in deroga al presente modello e limitatamente agli staff di Presidenza, Segreteria Generale e CNR, le quote premiali per l'anno 2014 saranno assegnate secondo quanto disposto dal Segretario Generale;
3. in ottemperanza a quanto disposto dall'Art. 69, comma 2bis, e dall'Art. 70, comma 3, del CCPL (si veda l'App. B), il modello qui descritto si applica al personale tecnico e amministrativo inquadrato nel 1° livello con qualifica di Quadro Direttivo solo per quanto attiene la determinazione degli score individuali e di team, mentre l'ammontare viene determinato dalla ripartizione delle quote premiali specificamente individuate per la categoria in questione, in misura proporzionale allo score complessivo individualmente conseguito.
4. a partire dall'anno di competenza 2014, al personale contrattualmente inquadrato nel ruolo di ricercatore o tecnologo, ma operante in servizi di supporto (che non siano tuttavia riconducibili alla responsabilità dei direttori di centro di ricerca) si applica il modello qui descritto, con un contributo alla costituzione del fondo premiale uguale a quella prevista per il personale di ricerca<sup>9</sup>.

<sup>9</sup>Attualmente, il 6% della Retribuzione Annuale Lorda.

## 7 Fasi e Tempi

Come per la ricerca, anche per il comparto tecnico amministrativo il processo di determinazione delle premialità individuali segue un ciclo annuale che si apre sul finire dell'anno precedente a quello di competenza e si conclude nei primi 3 mesi dell'anno successivo.

Per l'anno di competenza 2014, dobbiamo tuttavia prevedere fasi di applicazione differite rispetto a quelle stabilite per il funzionamento a regime. Occorre infatti considerare il tempo necessario: a) per l'approvazione formale del modello da parte del Consiglio di Amministrazione; b) per l'effettuazione delle azioni propedeutiche necessarie – segnatamente, la definizione degli obiettivi individuali per il personale di tutti i team e la definizione degli obiettivi per i team che non ricadono sotto l'azione del Nucleo di Valutazione<sup>10</sup>.

Vale la pena inoltre rilevare come il primo processo (sperimentale) di Customer Satisfaction testé portato a termine<sup>11</sup> potrà fornire utili indicazioni in merito all'implementazione che di tale processo dovrà essere fatta in applicazione del nuovo modello per l'anno di competenza 2014.

Illustriamo dunque il cronoprogramma a regime, assumendo per riferimento l'anno di competenza 2015. Si distinguono innanzitutto due fasi principali: la prima precede l'inizio dell'anno di competenza e riguarda la definizione degli obiettivi – del personale e dei responsabili dei team; la seconda segue immediatamente la conclusione dell'anno di competenza e consiste nella valutazione dei diversi esiti – obiettivi individuali, di team e Customer Satisfaction.

**novembre 2014.** contestualmente alla programmazione annuale delle attività, sono definiti e formalizzati:

1. quali siano, come siano composti e chi siano i responsabili dei team soggetti al regime definito nel presente modello. Le implicazioni di eventuali cambiamenti relativamente alla composizione dei team che dovessero intervenire nel corso dell'anno di competenza saranno gestite dal responsabile, o dai diversi responsabili, secondo opportunità. Cambiamenti che dovessero investire le responsabilità di team saranno gestite dal Segretario Generale;
2. gli obiettivi del responsabile del team (servizio/unità operativa), ed il loro peso relativo. Questa fase è incardinata presso il Segretario Generale, con il supporto, ove applicabile, del Nucleo di Valutazione. La

---

<sup>10</sup>Per quelli che vi ricadono, gli obiettivi sono stati discussi e raccolti già sul finire del 2013.

<sup>11</sup>Nella seconda metà di aprile 2014, si è svolto un processo di Customer Satisfaction esteso, nel ruolo di utenza, a tutta la ricerca della Fondazione e, nel ruolo di soggetti valutati, la gran parte dei servizi di supporto alla ricerca.

valutazione sul grado di raggiungimento di questi obiettivi determinerà il valore dell'indicatore di prestazione collettiva del team,  $S_r$ .

- b. gli obiettivi individuali dei componenti dei diversi team, sempre secondo uno schema che fissi il peso relativo di ciascun obiettivo. Dalla valutazione del grado di raggiungimento di questi obiettivi discenderà il valore dell'indicatore  $s_{o+}$ .

**gennaio 2016.** effettuazione della Customer Satisfaction. Ai fini del presente modello, l'esito dell'indagine viene espresso, per ciascun team, con un unico punteggio sintetico.

**febbraio 2016.** valutazione da parte dei responsabili di team del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali convenuti per l'anno 2015; determinazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo comune,  $o_0$ , relativo al contributo individuale al lavoro del team;

**marzo 2016.** valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dei responsabili di team (da parte del Segretario Generale, considerati gli esiti del lavoro del Nucleo di Valutazione);

**marzo 2016.** computo degli score individuali.

## A I team: dati esemplificativi 2013

Nel corso del 2013 il personale FBK inquadrato in ruolo tecnico amministrativo secondo il Contratto Collettivo Provinciale di Lavoro per il personale delle Fondazioni ammontava ad 86 unità, distribuito nei diversi team come riportato in Tab. 1.

Team	Pers.	Responsabile	Valutatore Team
Amministrazione	9	Silvestri	Nucleo
Risorse Umane	15	Dallatorre	Nucleo
Patrimonio	12	Maffei	Nucleo
SIT	9	De Rosa	Nucleo
Research Assessment	2	Caprile	Nucleo
AIRT	5	Muzio	Nucleo
Supp. Polo Umanistico	7	Zanoni Zorzi	Nucleo
59			
Tec. Lab. HLT	1	Federico/Magnini	Traverso
Tec. Lab MTLab	8	Bellutti	Gentili
Staff ECT*	5	Weise	Simoni
Staff IRVAPP	2	Schizzerotto	Simoni
Sicurezza	3	Dallacosta	Simoni
Comunicazione	3	Gazzoli	Simoni
Staff Presidenza	2	Egidi	–
Staff Segreteria Generale	2	Simoni	–
Staff CNR	1	–	Simoni
27			

Tabella 1: *Distribuzione del personale nei diversi team (Servizi ed Unità Operative) per l'anno 2013, e relative responsabilità ai fini dell'applicazione del modello.*

Il modello esige che per ciascun team sia identificato un responsabile (che valuta il contributo delle singole persone all'andamento del team ed il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali), ed un agente valutatore della prestazione del team stesso.

Per i 7 servizi/unità che costituiscono il primo blocco nella lista qui riportata (per un totale di 59 persone sulle 86 potenzialmente interessate dal modello), il responsabile è chiaramente identificato e la valutazione della prestazione del team coincide con la valutazione del responsabile come effettuata dal Segretario Generale / Nucleo di Valutazione.

Per i tecnici di laboratorio che fanno capo ad unità dei centri CMM ed ICT (totale di 9 persone) sono individuati sia il responsabile, sia il valutatore

del team. Resta tuttavia in sospeso quali siano i team coi quali questi si confrontano al fine della determinazione dello score  $S_r$ . La Customer Satisfaction, inoltre, non si applica attualmente a questi team, sicché viene a mancare anche la possibilità di determinare lo score  $S_c$ .

Situazione analoga si ritrova per i team Staff ECT\*, Staff IRVAPP, Sicurezza e Comunicazione (totale di 13 persone).

Per quanto riguarda gli staff di Presidenza, Segreteria Generale e CNR (totale di 5 persone), sembrerebbe utile riflettere se un modello premiale quale quello qui descritto sia adatto a cogliere le specificità di ruoli fortemente improntati all'*intuitu personae*.

Tutto questo considerato, una scelta razionale e praticamente percorribile sembra consistere in quanto segue:

*la valutazione della prestazione relativa agli obiettivi dei team sopra riportati è ricondotta un unico principio di responsabilità individuato nel Segretario Generale. Nello svolgimento di tale funzione valutativa, questi si avvale di informazioni di provenienza diversa (a seconda del caso), ma competente: il Nucleo di Valutazione<sup>12</sup>, per i team i cui responsabili vi sono soggetti, i direttori di centro o, in ultimo, la propria conoscenza diretta.*

Convenuta la validità di questa proposizione, essa diviene parte integrante del modello, in particolare ove si definiscono le modalità di valutazione della prestazione dei team (si veda a pagina 7).

---

<sup>12</sup>Del quale si suggerisce contestualmente di ampliare il raggio di azione, a comprendere team quali ad esempio Sicurezza e Comunicazione.



## **B Gli articoli 69 e 70 del CCPL**

Sono qui integralmente riportati gli articoli 69, 70 del Contratto Collettivo Provinciale di Lavoro per il personale delle Fondazioni.

### **Art. 69 Premio di risultato**

1. Ai ricercatori ed ai tecnologi/sperimentatori può essere erogato dalla Fondazione un premio di risultato, erogato in ragione dei risultati di ricerca conseguiti nel corso dell'anno dal lavoratore e/o dalle strutture cui egli è assegnato, secondo i criteri e le modalità di cui all'art. 70.
2. Al personale tecnico ed amministrativo può essere erogato dalla Fondazione un premio di risultato, legato all'andamento generale della Fondazione, secondo i criteri e le modalità di cui all'art. 70.
- 2bis. Al personale tecnico e amministrativo inquadrato nel 1° livello, con qualifica di Quadro direttivo, può essere erogato dalla Fondazione un premio di risultato, legato al conseguimento degli obiettivi singolarmente definiti annualmente e all'andamento generale della Fondazione, secondo i criteri e le modalità di cui all'art. 70.
3. Il meccanismo premiale di cui al presente articolo si applica anche nel caso di contratto a tempo determinato e/o a tempo parziale, in proporzione all'apporto conferito ai diversi progetti.

### **Art. 70 Modalità, criteri e procedure di riconoscimento dei premi**

1. L'importo complessivamente destinato all'erogazione dei premi aziendali è individuato da un apposito gruppo di lavoro tecnico bilaterale, in misura percentuale non inferiore alla differenza tra il costo del lavoro – comprensivo di tutte le voci retributive fisse ed accessorie – sostenuto dagli Enti preesistenti soppressi dalla legge provinciale n. 14/2005 – ITC, CEA e IASMA – nel corso del 2005 ed il medesimo costo, riproportionato rispetto alle diverse dotazioni di personale, gravante sulla Fondazione sulla base del presente contratto collettivo. Tale importo può essere ridotto solo in caso di comprovata insufficienza delle risorse disponibili. I predetti gruppi concludono i propri lavori per la Fondazione Bruno Kessler entro 90 giorni dalla stipula del presente contratto e per la Fondazione Mach entro 90 giorni dall'avvio della Fondazione.

2. Il premio di partecipazione ed il premio di risultato sono riconosciuti con delibera del Consiglio di Amministrazione secondo una duplice modalità: a) su proposta della Commissione di cui al comma 4 relativamente ad un ammontare di risorse corrispondente su base annua ai due terzi dell'importo di cui al comma 1, previa verifica del rispetto dei criteri generali di carattere economico individuati ai sensi del comma 1; in caso di mancato accordo della Commissione di cui al comma 4, le risorse non utilizzate si aggiungono a quelle disponibili per il medesimo titolo nell'anno successivo a quello di riferimento; b) mediante contrattazione decentrata per un ammontare corrispondente su base annua ad un terzo dell'importo di cui al comma 1.
3. Gli importi, i parametri ed i meccanismi utili alla determinazione quantitativa dei premi annuali di partecipazione e risultato sono definiti contrattualmente dalle parti in sede decentrata a livello di ciascuna fondazione per la quota di cui al comma 2 lettera b), e dalla commissione bilaterale di cui al comma 4 per la quota di cui al comma 2 lettera a), assumendo quali criteri di riferimento uno o più di quelli indicati agli artt. 68 e 69. Nell'individuazione preliminare delle risorse premiali da distribuire annualmente alle 3 categorie di personale individuate nei commi 1, 2, 2bis dell'articolo 69, si garantirà, tenuto conto di quanto previsto nell'ultimo periodo del comma 1, la destinazione ad ogni categoria di una quota almeno pari alla percentuale delle rispettive retribuzioni fisse erogate nell'anno di riferimento individuata per ogni Fondazione dalla rispettiva Commissione Tecnico-Bilaterale di cui al comma 1. L'erogazione è disposta entro il mese di settembre dell'anno successivo a quello di riferimento. L'importo del premio annuale di partecipazione e risultato ha caratteristiche di non determinabilità a priori.
4. Ciascuna Fondazione costituisce una apposita Commissione, composta da tre rappresentanti designati dalle organizzazioni sindacali stipulanti il precedente contratto collettivo e da tre esperti in materia di ricerca scientifica, di gestione e di valutazione del personale designati dalla Fondazione. Tra i rappresentanti individuati dalla Fondazione è nominato il presidente della Commissione stessa.
5. Le disposizioni di questo articolo hanno efficacia per un biennio. Successivamente le Parti, tenuto conto dei risultati prodotti dall'applicazione del meccanismo di cui al presente articolo, individueranno una nuova disciplina della materia, ferma restando la destinazione complessiva delle risorse di cui al comma 1.